جماليات الصحف

الإبداع محاولة اخيرة لإنقاذ الصحافة المطبوعة





جماليات الصحف

الإبداع.. محاولة أخيرة لانقاذ الصحافة المطبوعة

عنوان الكتاب : جماليات الصحف
اسم المؤلف : عيد رحيل
تصميم الغلاف : حسين جبيل

الناشر
المكتب العربي للمعارف
٢٦ شارع حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي
ميدان هليوبوليس – مصر الجديدة – القاهرة
تليفون/ فاكس: ٢٦٤٢٣١١٠–٠١٢٨٣٣٢٢٢٧٣
بريد إلكتروني : Malghaly@yahoo.com

الطبعة الأولى ٢٠١٦

رقــم الإيداع : ٢٠٢٨ /٢٠١٦
الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-276-991-9

جماليات الصحف

الإبداع.. محاولة أخيرة لانقاذ الصحافة المطبوعة

عيد رحيل

كلية الإعلام جامعة القاهرة

الناشر

المكتب العربي للمعارف

إهداء

إلي سميرة

لا أحد غيرك

مقدمة

تنتمى الصحافة إلى ما يطلق عليه قطاع الصناعات الفكرية **(creative industries)**، وهى تلك الصناعات التى تقدم مُنتَجات تحمل كثيرًا من السمات الجمالية[١]، وتقوم على استغلال وتطوير المُنتَجات ذات الطابع الفكرى، أو تقديم خدمات إبداعية[٢]؛ ولذلك فمنذ البداية تعد الصحافة نشاطًا شديدَ الصلة بالإبداع.

وإذا كان المُنتَج الصحفى يستدعى نجاحه فى الأوقات والظروف العادية أن يكون إبداعيًا، فإنه الآن إذا ما أراد البقاء فلا بد أن يكون الإبداعُ فى كل من المضمون والشكل هو سبيله إلى ذلك، فى ظل ما تلقاه الصناعة والمُنتَج الصحفى من ظروف إنتاجٍ وتلقٍ، دفعت البعض إلى الاعتقاد أن الصحافة المطبوعة تُصارع من أجل البقاء على قيد الحياة فى هذه الأيام، وأن وجود الصحافة نفسه بات على المحك[٣]. وبنظرة أقل تشاؤمًا طرح الكثير من الدراسات سيناريوهات مستقبلية للصحافة المطبوعة انحاز جميعها إلى الإعلام الإليكترونى.

---

[1] **Christine Charyton & John A. Merrill: Assessing general creativity and journal of ،creative engineering design in first year engineering students p.151.، Pp. 145- 156، April 2009، No.2، Vol.98،engineering education**

[2] حسام محمد إلهامى: أثر العوامل المهنية والاجتماعية على الإنتاج الإبداعى للنص الصحفى، دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٧٧.

[3] هورست بيكر نائب رئيس الاتحاد العالمى للصحف والمنظمة الدولية لناشرى الصحف **WAN-IFRA**: الطريق إلى المستقبل، الوسائط المتعددة والقنوات المتعددة والمنابر المتعددة، الإبداع فى الصحف، التقرير الدولى لعامى ٢٠٠٩ و٢٠١٠، مجموعة إنوفيشان الدولية للاستشارات الإعلامية، ص ٧.

هذا الموقف الذى تحياه الصحافة المطبوعة يرجع إلى كثير من الأسباب، بعضها يمثل سماتٍ عامةً فى السوق الصحفية على مستوى العالم، والبعض الآخر خاص بالمجتمع الصحفى المصرى.

فمن ناحية تكشف الإحصاءات أن هناك انتعاشةً كبرى فى إصدار الصحف المطبوعة فى الوقت الذى تشهد فيه بلدانٌ كثيرة تراجعًا فى أرقام التوزيع، مِمَّا خلق نظرةً يشوبها التشاؤم حول مستقبل الصحف، وأننا نشهد بداية النهاية للصحافة المطبوعة[٤].

ومن ناحية أخرى فإن موقف الصحافة المطبوعة يزداد تأزمًا مع التطور الكبير الذى يشهده الإعلام الرقمى، الذى يحظى بظروف إنتاج أفضل بكثير من الصحف المطبوعة، سواء من خلال التطور يومًا بعد الآخر فى إمكانيات عرض وبناء القصص الخبرية، أو إمكانيات ومُتطلبات الإنتاج التى يمكن امتلاكها والتعامل معها بسهولة، سواء على مستوى الاحتراف أو الهواية. بالإضافة إلى ذلك فإن استهلاك هذا النوع من الإعلام أصبح أكثر سهولةً من قِبَل المُتلقِى مع انتشار الهواتف النقالة (المحمول) وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وتزايد الاعتماد على الإنترنت وسهولة الوصول إليه.

كما أنه فى الوقت الذى يجب فيه على صناع الصحف أن يواجهوا خطر انخفاض التوزيع، فإنه تجب ملاحظة أن هذا الانخفاض يحدث بشكل أكبر بين فئات الشباب وصغار السن[٥]، وأن تآكل القاعدة الجماهيرية للصحف يرجع فى جزء كبير منه إلى تغير سمات القراء. فإذا كان هناك جيلٌ اعتاد

---

[4] محمود علم الدين: أساسيات الصحافة فى القرن الحادى والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٦.

[5] **Karin Raeymaeckers: Newspaper editors in search of young readers: content and layout strategies to win new readers، Journalism Studies، Volume 5، Number 2، May 2004، pp. 221-232، abstract**

متابعة الوسائل التقليدية مثل التليفزيون والجرائد والمجلات وكبر معها **(يطلق عليه جيل Baby Boom)** فإن جيلا جديدًا قد ظهر يتسم بأنه أقل ولاءً لتلك الوسائل، وأكثر انتشارًا بين الاختيارات المعلوماتية التكنولوجية، وهو فى العادة من صغار السن، وتجد الصحافة صعوبةً بالغةً فى اجتذابه. والمفاجأة أن الجيل القديم أيضًا –القراء كبار السن– بدأوا فى التحول من الصحافة المطبوعة إلى الاختيارات الجديدة[٦].

وفى هذا الإطار تشير الدراسات إلى إنخفاض مستوى القراءة بين الشباب والمراهقين فى العقود الأخيرة بشكل متنامى، فالمجتمع الأمريكى وصل فيه هذا الإنخفاض إلى ٦٠% عام ١٩٩٠، وإنخفض إلى ٥٥ % فى ١٩٩٧، بعد أن كان مرتفعاً فى سنوات سابقة ووصل عام ١٩٦٤ إلى ٨٠%[٧]. ويرتبط ذلك بالمنافسة الموجودة من قبل وسائل الإعلام الرقمى، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن أكثر من نصف العينة يفضلون الحصول على المعلومات من شبكة الإنترنت والتلفزيون بشكل أكبر وأسهل من الصحف المطبوعة[٨]. وقد سبب ذلك مشكلات ضخمة للصحف المطبوعة وصلت لحد اختفاء ٤٤ صحيفة يومية أمريكية فى الفترة من ١٩٩٥ حتى ٢٠٠٠[٩]. كما انخفض عدد الصحف الأمريكية من ١٧٦٣ صحيفة عام ١٩٦٠ إلى ١٤٥٧ صحيفة عام ٢٠٠٤[١٠].

---

[6] Mark Miller: The End of mass media: aging and the newspaper industry، the Silver Market Phenomenon، IV، 2008، Pp 443- 451.

[7] Victoria D. Bush & Fayew W. Gilbert: the web as amedium: an exploratory comparison of internet users versus newspaper readers, journal of marketing theory and practice, vol. 10, no.1, winter 2002, Pp.1-10, p.2.

[8] سهير عثمان عبد الحليم: العوامل المؤثرة على قارئية الصحافة المطبوعة فى مصر، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٥٣.

[9] نفس المرجع السابق, ص ١٢٩.

[10] سماح عبد الرازق الشهاوى: علاقة التفاعلية باستخدام الشباب للمواقع الموجهة لهم على الإنترنت، دراسة ميدانية على الجمهور والقائم بالإتصال، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١١٦.

ولكى تواجه الصحافة المطبوعة تلك التحديات، عليها أن تتبنى سياسات الإبداع لكى تستطيع أن تظهر بشكل ومحتوى قادرين على مواجهة ذلك الطوفان القادم من العالم الرقمى، وهذا الكم الكبير من الإصدارات الصحفية. ولعل ذلك ما دفع البعض إلى تصور صالة تحرير المستقبل وأحد أركانها الأساسية ما يسمى «**ديسك الإبداع**»، الذى يعمل فيه مبرمجون وصحفيون ورسامون للصور التوضيحية، ويقوم بالتجريب على كل المنابر والوسائط الإعلامية، ويقدم مُنتَجات إخبارية لصالة التحرير تعكس الطرق دائمة التغيير التى يتصل بها أفراد المجتمع بعضهم بعضًا، ويتواصلون فى ما بينهم[١١]، فالإبداع هو كلمة السر للمؤسسات الصحفية، وإنشاء ديسك إبداع لهذه المهمة هو إحدى الطرق الفعالة للحفاظ على استمرار دائم لروح التجديد داخل صالات التحرير[١٢].

وإذا كانت هذه الظروف تمارس تأثيراتها فى صحف العالم، فإن الصحافة الخاصَّة –وهى محور الدراسة– تواجه بالإضافة إلى ذلك تحديات أخرى خاصَّة بالسوق الصحفية المصرية تفرض عليها أن يكون الإبداع هو منهجها وسياستها إذا ما أرادت مواصلة النجاح.

فعلى الرغم من نجاح الصحف الخاصَّة فى تثبيت أقدامها فى المجتمع الصحفى المصرى من حيث عددها –وصل إلى ٩٠ صحيفة تصدر عن شركات مساهمة مصرية بالإضافة إلى عدد كبير جدًا من الصحف الحاصلة على ترخيص من الخارج، التى يطلق عليها «الصحف القبرصية»– أو من حيث تأثيرها – بعدما أشارت دراسات عديدة إلى تزايد تأثير ذلك النمط الصحفى – وهو الصحف الخاصَّة، وبخاصَّة على قراء الشباب– فإن العادة

---

[11] كريس أوبرين وخوان سينور: صالة تحرير الغد.. الإبداع فى الصحف، مرجع سابق، ص ٢٦.

[12] نفس المرجع السابق، ص ٢٥.

لا تزال تحكم عملية شراء الصحف فى مصر. وقد توصلت إحدى الدراسات إلى تربع جريدة «الأهرام» على عرش القراءة فى مصر، وهى نتيجة تبدو غير منطقية فى ظل أرقام التوزيع غير المعلنة، وفى ضوء إقبال القراء على قراءة الصحف الخاصَّة، وعلى رأسها جريدة «المصرى اليوم»، التى جاءت فى مقدمة الصحف الخاصَّة قراءةً، خصوصًا أن القارئ المصرى يبحث الآن عن خدمة صحفية متميزة، بالإضافة إلى أنه يبحث عن نفسه داخل أى صحيفة يقوم بشرائها، وهو ما يتحقق فى الصحف الخاصَّة، ولعل طغيان الجانب المَحَلِّىّ على جريدة «المصرى اليوم»، جعل الصحيفة تنال إعجاب جماهير القراء فى مصر، بالرغم من حداثتها نسبيا[١٣]. وحتى لو قام القارئ بشراء الصحيفة الخاصَّة فإن قراءها لا يفضلون قراءتها عن الصحف القومية، أو أن قراءتهم للصحف الخاصَّة لا تغنيهم عن قراءة الصحف القومية[١٤].

ويشتد هذا الوضع سوءًا مع محدودية سوق القراء، فالصحف المصرية تتنافس على أرضية جماهيرية واضحة الحدود يحددها خبراء التوزيع فى مصر بـــ ٦٠٠ ألف نسخة يومياً لكل المطبوعات يمكن أن تزيد إلى مليون نسخة مع العدد الأسبوعى لجريدة الأهرام يوم الجمعة[١٥]. ولما كان هناك كثير من المؤشرات السلبية الدالَّة على انخفاض قيمة الوسيط المطبوع أمام الوسيط الإليكترونى فى المستقبل، فإنه من العسير توقع إضافة رصيد جديد من القراء إلى المخزون الحالى من قراء الصحف، وبالتالى فإن

---

13 سهير عثمان عبد الحليم: مرجع سابق، ص ٣٧٩.

14 سعيد الغريب: أثر العوامل الديموجرافية فى التفضيلات الإخراجية للقراء، دراسة مسحية على قراء الصحف المستقلة، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، العدد الرابع، أكتوبر– ديسمبر، ٢٠٠٠، ص ١٥٩.

15 مناقشات متعددة مع مجدى الحفناوى رئيس قسم التوزيع بجريدة المصرى اليوم وقت أن كان الكاتب يتولى مسئولية الإدارة الفنية لجريدة التحريرعام ٢٠١٥.

المنافسة بين الصحف فى السوق الصحفية لن تتأسس خلال العقدين القادمين على إضافة قراء جدد إلى صحف جديدة صادرة، وإنما سيكون القانون الحاكم لذلك –طبقًا لآليات السوق الصحفية– هو سحب مستهلكين حاليين للصحف القائمة إلى صحف جديدة[16].

ولكى تستطيع الصحف الخاصَّة القضاء علـــى مـــوروث مطالعـــة الصحف وعادات القراءة، وتكوين قاعدة جماهيرية لها من الشباب ومن دائرة قراء الصحف القومية والحزبية، فلا سبيل لها فى ذلك سوى الإبداع لتقـــديم أساليب جديدة فى التغطية الصحفية، وآليـــات الكتابـــة والتصـــميم لجميـــع الصفحات.

هذا الوضع هو ما دفع البعض لتصوير المنافسة الصحفية بـــالحرب الحقيقية، فالصحف تخطف الموظفين من بعضها البعض، وتسعى لوضع يدها على أراض كانت فى الماضى بعيدة عن الأيدى، وسرعان ما بدأت الكيانات الأصغر والأحدث نسبياً تستولى على نصيب كبير من السوق بينما المؤسسات التقليدية تهرع هاربة وهى ترى أرقام التوزيـــع تتطـــاير كالرمـــال أســـفل أقدامها[17].

وإذا كانت ظروف العمل فى مصر تفرض أحداثًا وقضـــايا بعينهـــا، وفى ظل محدودية المعلومات وصعوبة الحصول عليها، فإننا يمكن أن نتوقع تشابهًا كبيرًا فى ما تقدمه الصحف. ونتيجة لهذا التشابه تتزايد مكانة الشـــكل وأهميته ليصبح ميدان المنافسة وطريقة التميز التى يمكـــن أن تـــرجح كفـــة

---

[16] محمود خليل وهشام عطية: مستقبل النظام الصحفى المصرى، دراسة لعناصر وآليات تطور الصحافة المصرية (١٩٨٢– ٢٠٠٠) وسيناريوهات التطور المستقبلى (٢٠٠٠ – ٢٠٢٠)، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، المجلد الثانى، العدد الثالث، يوليو – سبتمبر ٢٠٠١.

[17] طارق عطية: مصر على خطى الرواد، الإبداع فى الصحف، التقرير الدولى لعام ٢٠٠٨، مجموعة أنوفيشان (إبداع) الدولية للاستشارات الإعلامية، ص ٥.

صحيفة ما عن الأخرى؛ ولذلك فالصحف الخاصَّة ليست مطالبةً فقط بالإبداع فى مضمونها، بل أيضًا لا بد أن تُعمِل المنهج نفسه فى شكلها.

وتشير النقاط السابقة إلى أهمية هذا الكتاب من الناحية المهنية والتطبيقية، والذى يأتى كمحاولة لإرساء منهج وطريقة يمكن أن تكون طوق النجاة للصحافة المطبوعة فى السنوات القادمة كونه يركز على محورين أساسيين فى المجال الصحفى:

- **الأول......**

هو الإبداع، فإذا كان الإبداعُ هو السبيل إلى بقاء الصحافة المطبوعة منافسًا إعلاميًا قويًا، فإن هذا الإبداع لا بد له من سياق ومناخ تتشكل ثقافته حول هذا الاتجاه؛ لذلك فإن جميع المؤسسات –على اختلاف وتنوع أنشطتها– تشهد اهتمامًا متزايدًا بالإبداع نتيجة التطور التكنولوجى، وتغير بيئة العمل، وتزايد المنافسة على المستويات المَحَلِّيّة والعالمية، وقد أدى ذلك إلى تزايد الحديث عما يسمى «**الاقتصاد الإبداعى**»، وفى هذا الاقتصاد يعد إبداعُ أفراد المؤسسة أحد أهم مفاتيح بقاء المؤسسات ونموها؛ لذلك تسعى الإدارات إلى خلق سياق يدعم ذلك من خلال فهم العوامل التى من شأنها تسهيل أو عرقلة الإبداع[١٨].

- **الثانى.....**

هو الصحف الخاصَّة التى أصبحت منافسًا قويًا فى المجتمع الصحفى، سواء من خلال الإصدار الأسبوعى أو الإصدار اليومى الذى دخلته الصحف

---

[18] **Jing Zhou: a model of paternalistic organization control and group creativity: managing groups and teams, vol.9, 75-94, p.76**

الخاصَّة بقوة، ووصل عددها إلى ٢٠ صحيفة، وفقًا لبيان المجلس الأعلى للصحافة ما بين صحف تصدر بالفعل وأخرى حصلت على الترخيص اليومى وتصدر أسبوعياً مؤقتاً، وثالثة صدرت ثم توقفت[١٩]. والملاحظ على ذلك النمط الصحفى أنه على الرغم من بدايته التى جاءت على أيدى أبناء الصحف القومية والحزبية، فإنه ظهر مختلفًا تمامًا عن النمطين الآخرين سواء فى الشكل أو المضمون –وهو ما توصلت إليه الدراسات السابقة– وهو ما يعنى أن هناك سياقًا مختلفًا داخل تلك الصحف أدى إلى هذا الإنتاج المختلف.

ويقدم الكتاب فى النهاية تصوراً لكيفية تحقيق الإبداع فى شكل الصحف من خلال ما يسمى بالسياق الإبداعى أو المناخ الإبداعى. هذا المناخ يبدأ من كيفية اختيار المخرج الصحفى للعمل بالمؤسسة، ومراعاة أن يكون سياقه الشخصى دافعاً للإبداع. ويركز أيضاً على كيفية تغيير ثقافة المؤسسات الصحفية للوصول إلى تبنى سياسات الإبداع، وكيفية تطويع السمات الإدارية والتحريرية لوصول إلى حالة التوافق التام مع السياسات البصرية للصحيفة بما يحقق فى النهاية درجة الإبداع المأمول. ثم يرسم الكتاب خريطة السياق المجتمعى للسوق المصرية وكيفية مراعاتها لكى تتم عملية تلقى ذلك الإبداع بنجاح ولا تذهب كافة الجهود السابقة أدراج الرياح.

عيد رحيل

الجيزة ٢١٠٥

---

[19] بيان رسمى من المجلس الأعلى للصحافة بتاريخ ١٣ سبتمبر **2015**.

الفصل الأول
الإبداع.. تحليل المصطلح

ليس هناك إلهام... هناك نهاية منطقية للتفكير الإبداعي

أعلن جيلفورد عام ١٩٥٠ فى خطابه للجمعية الأمريكية لعلم النفس أنه من بين ١٢١ ألف عنوان فى علم النفس كان هناك ١٨٦ عنواناً فقط تتناول موضوع الإبداع بنسبة ٠،١٥٣% فقط.[٢٠] ومن ذلك التاريخ بدأ الاهتمام بدراسات الإبداع فى شتى مناحى العلم.

وعلى مدار العقود الأخيرة، تزايدت الدراسات التى تناولت الإبداع، وحاولت كلٌ منها وضع تعريف لتلك الظاهرة، غير أنها جميعًا اتفقت على صعوبة ذلك، فمن ناحية يدخل الإبداع كمجال بحثى فى العديد من المجالات مثل التعليم، وعلم النفس، والفنون، والإدارة، وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى العلوم الاجتماعية. ومن ناحية أخرى يتم النظر إلى الإبداع من أكثر من منظور، فإذا كان ظاهرة نفسية، فإنه أيضًا مظهر سلوكى، وقدرات عقلية، ومنتَج مختلف.

تزداد صعوبة وضع تعريف للإبداع مع اختلاف ظروف الإنتاج من مجال لآخر، بداية من توفر أدوات الإنتاج وقدرة المبدع على إقتنائها وإجادة التعامل معها، وحدود حرية المبدع ذاته فيما يقدم من إنتاج إبداعى، واختلاف سماته وقدراته المطلوبة للإبداع من مجال لآخر. بل أن تعريف الإبداع يمكن أن يتأثر بطبيعة الجمهور المتلقى للمنتج الإبداعى وما يتعلق بذلك من طبيعة الرسالة المتضمنة فى ذلك المنتج.

ومع تعدد أركان العملية الإبداعية تنوعت التعريفات التى يتناول كل منها أحد هذه الأركان، فالإبداع يمكن أن يكون شخص مبدع، أو عملية لها العديد من المراحل تختلف باختلاف المجال البحثى، أو منتج يحمل مميزات وسمات

---

[20] الكسندر روشكا: الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٤٤، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٨٩، ص ١١.

مختلفة عن نظرائه فى المجتمع، أو سياق ومناخ إبداعى يقوم خلاله الفرد بعملية بغية تقديم منتج.

ويحاول المؤلف فى هذا الفصل استعراض وتحليل التعريفات التى تم تقديمها للإبداع فى المجالات المختلفة, ومن وجهات النظر المختلفة، فى محاولة للوصول إلى تعريف جامع لكل أركان العملية الإبداعية.

الإبداع فى اللغة:

يشير الإبداع فى اللغة إلى فكرة الخلق من العدم. وأصل الكلمة فى الإنجليزية هو فعل (create)، وتعنى فى قاموس «أوكسفورد» الإيجاد أو الإنشاء (bring into existence)، أو صنع شىء من شىء آخر، أو إضفاء صفات أو مميزات جديدة لشىء موجود بالفعل (give anew rank or position). والإبداع (creation) هو ما تم إنتاجه، فالكون هو إبداع الخالق، والإبداع أيضا هو ما ينتج عن الخيال. والمبدع (creative) هو الشخص الذى يمتلك القدرة والطاقة لإنتاج الأشياء المختلفة[٢١]. وفى «لسان العرب»: بدع الشىء، أىّ أنشأه وبدأه، والله بديع السماوات والأرض لإبداعه الشىء وإحداثه إياه، وهو البديع الأول قبل كل شىء. والإبداع هنا صفة إلهية لا يجوز تعميمها على البشر، حيث إن الأمر مختلف فى الإبداع البشرى، فَبَدَعَ الشىء أىّ أنشأه على غير مثال، وبَدُعَ الشىء أىّ صار فى صفته على غير مثال، وبَدَعَ الشخص أىّ أجاد وتميز فى عمله. والإبداع هنا شىء غير نمطى وغير مكرر، أو هو «الخروج عن المألوف الموجود بالفعل».

---

[21] **Helen Liebeck: The Oxford large print dictionary, second edition, oxford university press, 1995, p.186**

إذن فمفهوم الإبداع فى اللغة يرتبط بعدد من المتغيرات: **الأول** يتعلق بفكرة السبق والإتيان بالشىء قبل الجميع (معيار زمنى)، **والثانى** يناقش فكرة جدّة المنتج، سواء كانت جدّةً كليةً من خلال إيجاد شىء جديد تمامًا، أو جدّةً جزئية بإضفاء خصائص جديدة لشىء موجود بالفعل (معيار خاص بالمنتَج)، **والثالث** يتعلق بالتميز والاختلاف وعدم تكرار أعمال الآخرين (معيار خاص بالمُبدِع).

ويتداخل المعنى اللغوى للإبداع مع بعض المصطلحات الأخرى، مثل الذكاء والخيال والابتكار، حيث يشير مصطلح الذكاء (Intelligence) إلى القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار والتكيف مع المواقف المختلفة[٢٢]. وهو أيضًا القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع المواقف الجديدة أو الطارئة[٢٣].

وبينما يعد الخيال (Imagination) إحدى قوى وطاقات العقل التى يتخيل بها الأشياء، والمخيلة هى مرآة العقل[٢٤]، وهو الفعل أو القوة القادرة على تكوين صور فى العقل لأشياء غير مدركة للحواس أو غير معروفة فى الواقع من قبل[٢٥]. فإن الابتكار هو تقديم الأشياء الجديدة[٢٦]، بمعنى أنه الوجود المادى للأفكار الجديدة.

---

[22] المعجم الوسيط: الجزء الأول، الطبعة الثانية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٢، ص ٣١٤.

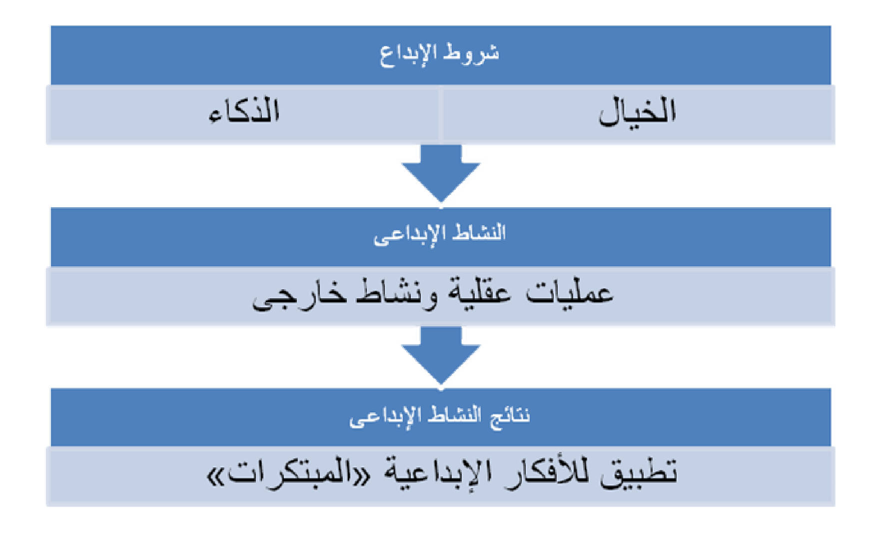
[23] **Merriam Websters collegiate dictionary: eleventh edition, 2003, p650.**

[24] المعجم الوسيط: مرجع سابق، ص ٢٦٦.

[25] **Merriam Websters collegiate dictionary: Op.Cit, p ٦١٩**

[26] **Ibid. p.645**

وإذا كان المعنى اللغوى يشير إلى تداخل كبير بين تلك المصطلحات، فهذا مرده إلى العلاقة التى تربطها جميعا، والتى يمكن توضيحها فى الشكل التالى:



فالإبداعُ نشاط يحتاج إلى شخص يتفرد عن أقرانه بالعديد من السمات، من بينها الخيال والذكاء، وينتج عنه كثير من الأفكار ينتج عن تطبيقها ما نطلق عليه الابتكارات أو المبتكرات.

الإبداع كمنتج:

تناول العديد من العلماء والباحثين الإبداع من خلال ما يستقبله المجتمع من منتَجات لها من الصفات ما يجعلها متفردة عن تلك الموجودة والمنوط بها تقديم نفس الوظيفة. وفى هذا الإطار صيغ الكثير من التعريفات التى تقوم كلها على فكرة أساسية هى أنه «لكى تكون مُبدِعا فلا بد أن تقدم للمجتمع منتَجًا له مواصفات خاصَّة».

أصحاب هذه المدرسة يرون أن الإنتاج الإبداعى يجب أن يكون أول ما تتم دراسته، فبعد أن نحكم على الإنتاج بأنه إبداعى، يمكن أن نطلق الاصطلاح على السلوك الذى أنتجه، وكذلك على الأفراد الذين قاموا بهذا السلوك[٢٧]. وعلى ذلك تتحدد درجة إبداع الفرد بناءً على درجة إبداع المنتَج الذى قدمه إلى المجتمع.

ويتحدد مفهوم المنتَج بأنه تلك الفكرة القابلة للتواصل مع الناس ولا يتم الحكم عليها إلا بعد أن توضع موضع التنفيذ الحقيقى، هنا فقط تتحول إلى منتَج[٢٨]. وعلى ذلك يمكن أن يوصف بالإبداع كل من الإنتاجات الأدبية والفنية والعلمية وعدد كبير من ضروب النشاط فى مواقف الحياة المختلفة شريطة أن يتوافر لها شرطان:

- **الأول يتعلق بالإحداث:** بمعنى ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلى أو أمام وعى الإنسان فى لحظة معينة من الزمان لأول مرة.
- **والثانى يتعلق بالتكوين أو الصُنع:** ويتمثل فى وجود مادى جديد للشىء[٢٩].

وفى ذلك السياق قُدِم الكثير من التعريفات التى تشترط لوجود الحالة الإبداعية وجود منتَج إبداعى يتسم بعدد من السمات التى تميزه عن غيره من المنتَجات. حيث يرى (Drevdah) أن الإبداع هو قدرة الشخص على إنتاج

---

27 حسن أحمد عيسى: الإبداع فى الفن والعلم، عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧، ص ٤٨.

28 Faye S. McIntyre, Robert E. Hite, and Mary Kay Rickard: Individual Characteristics and Creativity in the Marketing Classroom: Exploratory Insights: Journal of Marketing Education, Vol. 25, No.2, Aug.2003, Pp. 143-149,p.144.

29 عبد الحليم محمود السيد: الإبداع، سلسلة كتابك (١٥٤)، القاهرة، دار المعارف، ص ٧.

وتقديم منتجات أو أفكار من أىّ نوع، على أن تتسم بشكل أساسى بالجدّة وأن لا تكون معروفة من قبل للشخص المنتِج، وقد يكون بذلك نشاطًا خياليًا، أو تجميعًا وتربيطًا لأفكار معينة. ولا يشترط فى الإبداع التطبيق الفورى لنتائجه أو حتى أن تكون تلك النتائج مكتملة، لكن لا بد من وجود نتائج، عملية كانت أم نظرية. ويعرف (Ronald B. Standler) الإبداع بوصفه الإتيان بأشياء لم يقم بها أحد من قبل، مثل اكتشاف معلومات جديدة فى العلوم والطب، أو اختراع تكنولوجيا جديدة، أو تأليف مقطوعة موسيقية، أو تحليلٍ لموقف معين[٣٠]. بينما يرى روللو ماى أن الإبداع هو إضافة شىء جديد إلى الوجود[٣١]. ويعرفه فروم بأنه خلق شىء جديد يمكن أن يراه ويسمعه الآخرون، كأن يكون تصويرًا أو نحتًا أو موسيقى أو شعرًا أو رواية أو تجربة عملية تتمخض عنها نظرية[٣٢].

(Michaela Driver) يقدم تعريفًا آخر يرى فيه الإبداع بأنه الإنتاج الذى يقدمه أشخاص أو جماعات، بحيث يكون جديدًا ومفيدًا ويمكن أن يفيد المؤسسة فى التحديث والتطوير[٣٣]. بينما يعرفه (peter kock) بأنه ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة فى فائدة هذه الأفكار[٣٤]. ويرى تشارليز دافيز مدير قسم التطوير بشركة «سيون» للكمبيوتر، أن الإبداع هو القيام بعمل شىء لم

---

[30] **Ronald B. Standler: creativity in science and engineering: http\\www.rbso.com\creat.html,1998**

[31] روللو ماى: شجاعة الإبداع، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٢، ص ٤٦.

[32] أحمد عبادة: الحلول الابتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، سلسلة سيكولوجية الابتكار، دار الحكمة للنشر والتوزيع، البحرين، ١٩٩٢.

[33] **Michaela Driver: New and Useless: A Psychoanalytic Perspective on Organizational Creativity: Journal of Management Inquiry, Vol. 17, Issue 3, Pp. 187-197, 2008; P.193.**

[34] بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامرى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٦.

يتم عمله من قبل، ويشمل الإدراك والاختراع والاستثمار[٣٥]. ويعرفه (Laird D. Mclean) بأنه القدرة على إنتاج عمل يجمع بين كونه جديدًا (كأن يكون أصيلا أو غير متوقع) ومناسبا (كأن يكون مفيدا وملائما للمهمة الموكلة إليه)[٣٦]. بينما يرى معتز سيد أن الإبداع يعنى القدرة على إتيان كل ما هو جديد وأصيل فى مختلف مجالات العلوم الاجتماعية من قبل الأساتذة والباحثين بما يعود بالنفع على المجتمع من خلال تقديم حلول إبداعية لمختلف مشكلاته[٣٧].

ويرى رياض عصمت أن الإبداع هو خلق شىء من لا شىء، وهو تركيب عدة عناصر لا يعنى كل منها بمفرده شيئا ولكنها بحسن تجميعها وبراعة تنسيقها تصبح ذات مغزى وجمالٍ، لأن الإبداع هو الخلق البعيد عن الاتباع[٣٨].

وتقدم نرمين الجداوى تعريفا آخر ترى فيه الإبداع نشاطًا إنسانيًا ذهنيًا راقيًا ومتميزًا ينتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدى هذا التفاعل إلى نتاجات أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية فى مجال من المجالات العلمية أو الحياتية وتتصف هذه النتائج بالحداثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية[٣٩].

---

[35] نفس المرجع السابق، ص ١٧.

[36] **Laird D. Mclean: organizational culture influence on creativity and innovation, a review of the literature and implication for human resource development: advances in developing human resource,Vol.7, No.2, Pp.226-246, ,p.230.**

[37] شاكر عبد الحميد وآخرون: آليات الإبداع ومعوقاته فى العلوم الاجتماعية، مطبوعات مركز البحوث والدراسات النفسية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢١.

[38] رياض عصمت: الإبداع ووسائل الاتصال الحديثة: الإبداع والثقافة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٢، ص ١٣٠.

[39] نرمين كامل محمد الجداوى: الاستفادة من فلسفة الإثنوجرافى فى إبداع أفكار لمنتجات جديدة، دكتوراه، كلية الفنون التطبيقية، ٢٠٠٧، ص ١٣.

بينما تعرف صفاء الأعصر الإبداع بأنه العملية الخاصَّة بتوليد منتَج فريد وجديد بإحداث تحول من منتَج قائم. هذا المنتَج لا بد أن يكون فريدًا بالنسبة إلى المبدع، كما يجب أن يحقق القيمة والفائدة والهدف الذى وضعه المبدع[٤٠].

ويرى مصرى حنورة أن الإبداع عبارة عن فعل إنسانى وناتج إبداعى متحقق فى الواقع الموضوعى بسبب هذا الفعل المتميز والفريد. وهو أيضا السلوك الذى ينشئ أمرا ليس له نظير ويتمتع بخصائص الجدّة والملاءمة[٤١].

كل التعريفات والمفاهيم السابقة تشترط على المبدع تقديم منتَج معين يستمد من خصائصه الإبداعية درجةً من درجات الإبداع. ووفقا لتلك الرؤية فإنه للحكم على شخص ما بأنه مبدع، يمكن النظر إلى منتجاته من ثلاثة اتجاهات:

١- **كمية الأعمال** التى قدمها فى مجاله، والحكم هنا يركز على كمية هذه الأعمال دون النظر إلى قيمتها. ووفقا لهذا الرأى فإننا نرى شكسبير مُبدِعا، لأنه أنتج عشرات المسرحيات المأساوية والكوميدية ومئات القصائد[٤٢].

٢- **تنوع المنتجات:** فالبعض يحكم على الإبداع بالنظر إلى مدى التنوع الذى يقدمه المُبدِع فى أعماله، ما بين حالات ومنتجات مختلفة مثل تنوع القصائد بالنسبة إلى الشاعر، وتنوع موضوعات وشخصيات الروايات والقصص بالنسبة إلى الأديب، وتنوع الألوان والموضوعات فى لوحات الفنان.

---

40 صفاء الأعصر: الإبداع فى حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤.

41 مصرى عبد الحميد حنورة: الإبداع وتنميته من منظور تكاملى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، الطبعة الثالثة، ص ١٣.

42 أشرف صالح: مرجع سابق، ص ٣١.

٣- **وزن العمل:** يستند الحكم هنا إلى قيمة عمل أو أكثر من أعمال المُبدِع، لا بالنسبة إلى المُبدِع الواحد، ولكن بالنسبة إلى الأعمال الأخرى للمبدعين الآخرين فى المجال نفسه. وعلى ذلك يمكن أن يبرز عمل أو أكثر للفرد يكتسب من خلاله الشهرة والتقدير، فمن كل مؤلفات داروين يبرز «أصل الأنواع»، ومن كل إنجازات نيوتن يبرز اكتشاف «الجاذبية الأرضية»، ومن كل أعمال نجيب محفوظ تبرز «الثلاثية»[٤٣].

لا يعنى ذلك أن كل منتج يمكن أن نطلق عليه صفة الإبداعية، بل هناك العديد من الشروط لا بد أن تتوافر فى هذا المنتج -كلها أو بعضها- حتى يمكن أن نصفه بالإبداع، وتلك الشروط هى:

- **الجدّة:**

وهى أهم شروط الإبداع، وتعنى أن يحمل المنتج صفاتٍ إنتاجية، أو يقدم وظائفَ أو خدماتٍ، أو يحمل سماتٍ شكلية جديدة. ويرى البعض أن الجدّة تعنى ما هو جديد بالنسبة إلى من أنتجه، استنادًا إلى أننا لا نستطيع أن نثبت أن شيئا ما جديدٌ بصورة مطلقة، ولذلك فالجدّة أمر نسبى وفقا لما هو معروف لنا وما يوجد فى البيئة من حولنا[٤٤]، فى حين يرى آخرون أنه لكى يكون المنتَج إبداعيًا لا بد أن يحمل بعض الوظائف الجديدة ذات القيمة للمجتمع، لأن المجتمع فى النهاية هو الذى يحدد المُبدعين على أساس ما يقدمونه له من منتَجات[٤٥].

---

[43] نفس المرجع السابق، ص ٣٢.

[44] نادية عبده عواض وأحمد عبد اللطيف: سيكولوجيا الإبداع، د.ن، ٢٠٠٠، ص ٤.

[45] **Donald J. Running: Creativity Research in Music Education: A Review (1980_2005): Update: Applications of Research in Music Education, Vol.27, No.1, Pp. 41-48, 2008; P.45**

- **القبول:**

وهو هنا مستويان، الأول يرى المنتَجَ إبداعيًا وفقًا لأى مدى وافقت عليه جماعات المراقبين، وهم هؤلاء الأشخاص الذين ينتمون إلى المجال الذى يُقدَم فيه هذا المنتَج[٤٦]. والمستوى الثانى هو القبول الاجتماعى، بمعنى أن يقدم المنتَج وظيفة أو خدمة لأفراد المجتمع تجعله مقبولا بينهم.

- **الهدف:**

ويعنى أن يكون المنتَج مقصودًا، أما إذا كان مجرد ومضة عقلٍ أو شطحة خيالٍ ليس مبنيا على فكر مبدع وإحساس مرهف، ولا يهدف إلى تحقيق هدف إنسانى واضح، فهو مجرد فقاعة ولن يؤثر إلا لحظيا دون أن يترك أىّ أثر فى غيره ويصبح نزوة طارئة أو حالة عارضة تختفى فى خضم الإنجازات العقلانية[٤٧].

- **القيمة:**

فالعمل الإبداعى لا بد أن يحمل عددًا من القيم، كأن تكون له قيمة تربوية مثل تربية الأحاسيس ومشاعر المجتمع وأخلاقياته وتربية الوجدان الداخلى، وقيمة معرفية وهى عملية خلق الواقع وبناء صيغ للحياة، معقولة ومقبولة فى كل مستوياتها، وقيمة جمالية تؤثر فى وجدان ووعى المتلقى[٤٨].

---

[46] Ibid, p30

[47] على رأفت: ثلاثية الإبداع المعمارى، دورات الإبداع الفكرى، المضمون والشكل بين العقلانية والوجدانية: مركز أبحاث إنتركونسلت، الجيزة، مصر، ٢٠٠٧، ص ٣١.

[48] أحمد على الهمدانى: قراءة فى الإبداع وأشياء أخرى، اليمن، مركز عبادى للدراسات والنشر، ٢٠٠٦، ص ١١١.

- **القابلية للتنفيذ:**

فأهمية وقيمة الناتج الإبداعى تأتى من إمكانية تحقيقه أو تنفيذه، ومن هنا تأتى أهمية تفاعل المبدع مع البيئة حتى يمكنه التعرف على حاجاتها وإمكانية تلبيتها من خلال تطبيق إبداعه[٤٩].

- **الاستمرار:**

بمعنى استمرار الناتج فى مجتمعه، واستمرار الآثار المترتبة على وجوده واستخدامه، وكلما استمر ذلك كان دليلا على فائدة هذا المنتَج[٥٠].

وإذا كانت للمنتَج هذه الأهمية كمعيار للإبداع، فإننا لا يمكن أن نعتمد عليه بشكل مطلق لتقييم درجة إبداع الفرد. فعلى سبيل المثال كان كثير من الأفكار والمنتجات العظيمة حول العالم نتيجة صدفة، مثل اكتشاف نيوتن قانون الجاذبية بعد سقوط التفاحة، واكتشاف أشعة إكس بعد أن نسى ولهم فون رونتجن الصور فى أثناء تحميضها، واكتشاف الطباعة الملساء عندما جلس سينفلدر على الحجر الجيرى فانطبع ما كان مكتوبًا عليه على ملابسه بالصدفة. ففى مثل هذه الحالات لا يتمثل الإبداع فى وجود المنتَج، وإنما فى رحلة البحث والتفكير التى تم اتباعها حتى تم الوصول إلى النتيجة.

الإبداع من زاوية الشخص المُبدِع:

هنا تتحول التعريفات إلى دراسة من يقوم بفعل الإبداع من خلال دراسة قدراته العقلية من ناحية، وسماته الشخصية من ناحية أخرى. ويلاحظ

---

[49] أحمد عبادة: مرجع سابق، ص ٢٤.

[50] حسن أحمد عيسى: مرجع سابق، ص ٢٣.

أولا اختلاف تلك التعريفات فى تسمية القائم بالعملية الإبداعية، فالبعض يسميه «المُبدِع» وآخرون يطلقون عليه «العبقرى» وفريق ثالث يسمونه «المبتكر». وأيًا ما كان الاختلاف فى التسمية، فالفرد هو حجر الزاوية فى عملية الإبداع ومن دونه لا يمكن أن يكون هناك إبداع من أىّ نوعٍ.

وتركز تلك التعريفات على دراسة قدرات القائم بالعملية الإبداعية. والقدرة (Ability) بشكل عام هى القوة المتوافرة فعلا لدى الشخص، التى تمكنه من أداء فعل معين سواء تمثل فى نشاط حركى أو عقلى، وسواء كانت هذه القوة تتوافر بالمران والتربية أو نتيجة لعوامل فطرية غير مكتسبة. أما القدرات الإبداعية فهى تلك القدرات أو الاستعدادات العقلية التى يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعى[٥١].

ويعتمد المُبدِع على قدراته الخاصَّة فى تقديم منتجاته الإبداعية، والتى يرى البعض أنها قدرات شخصية هائلة لا تكون متوافرة أو محتملة أو ممكنة للآخرين[٥٢]. ووفقا لهذه النظرة فإنه يتم حصر الإبداع لدى فئة محددة هى التى منحت هذه القدرات. ويرى آخرون أن الناس جميعا يمتلكون كل القدرات والسمات الإبداعية ولكن بقدر يتفاوت من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى، وأنه ليس هناك اختلاف بين الناس إلا فى درجة وجود هذه القدرات والسمات. وبعبارة أخرى، الفروق الموجودة بين الجماعات والأفراد هى فروق فى الدرجة لا فى النوع، أو فروق كمية لا كيفية ولذلك فالقدرات التى يتمتع بها المبدعون موجودة عند سائر الناس ولكن بقدر أقل من وجودها عند

---

[51] عبد الحليم محمود السيد: مرجع سابق، ص ٣٧.

[52] عبد الستار إبراهيم: الحكمة الضائعة، الإبداع والاضطراب النفسى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٨٠، الكويت، ٢٠٠٢، ص ٨.

المبدعين، ووفقا لتلك الرؤية فنحن نتحدث عن توزيع اعتدالى لتلك القدرات[53].

وتدور التعريفات حول هؤلاء الأشخاص الذين ينشطون ويستغلون ويوظفون قدراتهم الإبداعية فى إيجاد وإنتاج كل ما هو مختلف ومتميز عما ينتجه الآخرون. وفى هذا السياق يرى جيلفورد أن الإبداع هو نوع من التفكير الافتراقى الذى يتطلب توظيفا لعدد من القدرات الخاصَّة (الطلاقة والمرونة والأصالة). ولذلك فالإبداع هو تنظيمات من عدد من القدرات العقلية الخاصَّة تختلف فى ما بينها باختلاف مجال الإبداع[54].

والمُبدِع هو الشخص الذى يقدم إلى الإنسانية انتصارًا فى اتجاه لم تحرزه الغالبية العظمى من أبناء المجتمع؛ ولذلك فهو ظاهرة نادرة فى الحياة[55]. وهو أيضًا شخص استطاع أن يتجاوز المقاييس العادية من خلال أعماله الخلاقة فى الأدب أو الفن أو العلم أو أىّ حقل من حقول المعرفة والنشاط[56]. كما أنه الشخص الذى يُظهِر نبوغا عاليًا جدًا ويأتى بأعمال عبقرية فى مجال أو أكثر من المجالات التى يقدرها المجتمع. وتضم فئةُ المبدعين الأشخاصَ الذين يأتون أعمالا تتصف بالجدّة والجودة والدقة ولا يفوقها شىء فى هذه الصفات، ويمكن وصفهم بالموهبة وارتفاع الذكاء بحيث تضعهم هذه الصفات فى قمة فئات النابغين[57]. والمبدعون فى أىّ مجال من مجالات المعرفة هم أفراد من ذوى المواهب المتميزة فى الاستشفاف،

---

53 حسن أحمد عيسى: مرجع سابق، ص ١٦.

54 إيمان محمد سيد: العملية الإبداعية فى إخراج المجلات المصرية، مرجع سابق، ص ١٢.

55 أحمد عكاشة: آفاق فى الإبداع الفنى، رؤية نفسية، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٣٦.

56 عبد الستار إبراهيم: مرجع سابق، ص ٨.

57 عبد الرحمن سيد سليمان وصفاء غازى: المتفوقون عقليا، خصائصهم، اكتشافهم، تربيتهم، مشكلاتهم: مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٠.

يمتلكون مواهب فريدة ويمتلكون معها سيطرة يستطيعون أن يجعلوها تعمل بإبداع حسب إرادتهم[٥٨]. والإبداع هو تلك القدرات العقلية التى تميز التفكير المغامر غير النمطى والمؤدى إلى إحداث الجديد المقبول والمفيد والمدهش بالنسبة إلى الآخرين[٥٩].

ويتضح من تلك التعريفات أن المُبدِع هو شخص مختلف ونادر الوجود تضعه قدراته فى دوائر أعلى من أقرانه، وهو بدوره يستغل تلك القدرات فى تقديم وإنتاج كثير من الأفكار والمنتَجات التى لم يصل إليها غيره. أو بمعنى آخر فالإبداع ليس فقط قدرات وإنما تنشيط لتلك القدرات واستغلالها والسيطرة عليها.

ومن ناحية أخرى يعد المُبدِع طاقة ابتكارية قابلة للتنفيذ ضمن خصوصية شعب أو مجتمع تحددها أنساق ذاتية وموضوعية تتعلق بتكوين المُبدِع الثقافى والروحى والمادى وبمناخه الحضارى والاجتماعى والبيئى والتاريخى[٦٠]. والإبداع هو مجموعة من القدرات التى تساعد الشخص على تبنى سلوك (التصرف) بطرق وأساليب جديدة فى سياقات معينة[٦١]. وهنا تنتقل التعريفات إلى رصد العلاقة بين الشخص المُبدِع والمجتمع الذى يعيش فيه، بحيث يحدد هذا المجتمعُ الأنساقَ والقيمَ التى تحكم عمل المُبدِع ويقدم من خلالها ما يسهم فى حل مشكلات مجتمعه والنهوض به فى شتى المجالات. ووفقا لتلك الرؤية فإن هناك العديد من العوامل المجتمعية التى تؤثر فى أفكار وسلوك الشخص الإبداعى منها:

---

[58] عبد العلى الجسمانى: سيكولوجية الإبداع فى الحياة، الدار العربية للعلوم، لبنان، ١٩٩٥، ص ٤٤.

[59] عبد الحليم محمود السيد: مرجع سابق، ص ٤٠.

[60] عبد الكريم اليافى: الإبداع فى الفنون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٢، ص ٣٧.

[61] **Christophe Mouchiroud: Social creativity: across- sectional study of 6 to 11 year old children, international journal of behavioral development. Vol.26, No.1, Jan. 2002, Pp. 60-69, p65**

١- **الوراثة:** فكل فرد مُبدِع بطبيعته يولد ولديه القدرة على الإبداع، وفقا لنظرية التوزيع الطبيعى للقدرات الإبداعية بين جميع الأفراد، مثلها فى ذلك مثل أىّ ظاهرة أخرى.

٢- **البيئة:** فالإنسان ابن بيئته، أى أن الفرد المبدع هو إحدى نتائج تفاعله مع بيئته ومجتمعه؛ لذلك يفترض أن البيئة وتعدد عناصرها وغناها ينمى الإبداع، أما البيئة الخالية من المثيرات فهى تُبقى على الإبداع مخفيا.

٣- **الأسرة:** حيث يتلقى الطفل من الأسرة من الخبرات ما يُعِده للاستجابة بطريقة إيجابية أو سلبية إلى الخبرات القادمة فى حياته، وتنشأ عن علاقة الطفل بوالديه وإخوته اتجاهاتٌ وقيمٌ تصبح سلوكا لعلاقته بزملائه الآخرين[٦٢].

وفى هذا السياق تتنوع وتتعدد القدرات العقلية التى يمتلكها المبدعون والتى تساعدهم على إنجاز أعمالهم، وقد صنفها عبد الحليم محمود السيد إلى ثلاث فئات رئيسية هى:

- قدرات ذات مظهر استقبالى.
- قدرات ذات مظهر إنتاجى.
- قدرات ذات مظهر نقدى أو تقويمى[٦٣].

وذلك على النحو التالى:

أ- القدرات ذات المظهر الاستقبالى:

وهى تلك القدرات الخاصَّة باستكشاف أو استشفاف المشكلات والمواقف الإبداعية، أو بمعنى آخر هى قدرات الدخول إلى الإبداع من خلال إدراك الحاجة إليه، وتشمل القدرات التالية:

---

[62] نرمين كامل الجداوى: مرجع سابق، ص ٧٢.

[63] عبد الحليم محمود السيد: مرجع سابق، ص ٤٠.

- **الحساسية للمشكلات:**

وهى أول الطريق إلى الإبداع، لأن أىّ إبداع ينطلق من موقف معين يشعر المُبدِع أنه فى حاجة إلى وضع جديد أو حل جديد أو صياغة جديدة. وتعنى القدرة على إدراك النقائص والعيوب فى موقف من المواقف أو رؤية ما لا يستطيع الآخرون رؤيته فى نفس الموقف.

- **إعادة التنظيم:**

أحيانا يتم النظر إلى الإبداع على أنه القدرة على إعادة ترتيب وتنظيم الأشياء معا –سواء داخل أنفسنا أو فى العالم الخارجى من حولنا– داخل العقل[٦٤]. وقد كانت طبيعة كثير من المخترعات والمنتَجات الإبداعية هى تحويل شىء موجود بالفعل إلى شىء آخر يختلف فى التصميم أو الوظيفة أو الاستعمال. وقد لاحظ أحد علماء النفس أنه كثيرا ما ينحصر حل مشكلة ما فى إعادة صياغتها؛ لذلك تعتبر القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وإعادة ربطها بسهولة تبعا لخطة معينة قدرةً ضروريةً لكل أنواع التفكير الإبداعى[٦٥].

ووفقا لتلك الرؤية فقد عَرَّف لونيفيلد المُبدِع بأنه ذلك الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها بالشكل الذى يُمكِّنه من التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معانى تختلف عما هو متداولٌ أو متفقٌ عليه[٦٦].

---

[64] **Alfonso Montuori: The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity: Human Relations, Vol.56, No.2, Feb. 2003, Pp. 237-255, p. 244.**

[65] حسن أحمد عيسى: سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المركز الثقافى فى الشرق الأوسط، مكتبة الإسراء، ١٩٩٣، ص ٥٢.

[66] رمضان محمد القذافى: رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠، ص ١٥.

ب-القدرات ذات المظهر الإنتاجى:

وهى القدرات الخاصَّة بتقديم حلول وأفكار ومنتَجات للمواقف والمشكلات تتميز بالعديد من الصفات المميزة. ولكى يتحقق ذلك لا بد من توافر عدد من القدرات نوجزها فى ما يلى:

- **الطلاقة:**

تعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الكلمات أو الصور التى تنتمى إلى مجال معين أو أكثر من مجال. ويشير المصطلح إلى معدل الإنتاج أو كميته أكثر من الاهتمام بنوعيته[٦٧]. وقد عرفها تورانس بأنها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة أو مثير معين، وذلك فى فترة زمنية محددة[٦٨]. وبالتالى يمكن القول إن الطلاقة يتم تحديدها وفقا لمعيارين أساسيين: الأول يتعلق بكثافة الإنتاج وتعدد الأفكار التى يتم إنتاجها فى موقف معين، والثانى هو الوقت أو الزمن الذى يتم فيه تقديم تلك الأفكار. وجرت العادة على تصنيف الطلاقة إلى أنواع تضم طلاقة الكلمات أو الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعى، وطلاقة الأفكار، والطلاقة التعبيرية.

- **المرونة:**

وتعنى قدرة الشخص على التحكم والتغيير فى وجهته الذهنية وأفكاره وتصوراته للموقف، وفقا لمتطلبات أو متغيرات جديدة. ويتم تصنيف المرونة إلى نوعين[٦٩]:

---

[67] شاكر عبد الحميد وعبد اللطيف خليفة: دراسات فى حب الاستطلاع والإبداع والخيال، العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع فى المرحلة الابتدائية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٦٣.

[68] أحمد عبادة: مرجع سابق، ص ١٧.

[69] عبد الحليم محمود السيد: مرجع سابق، ص ٤٦.

- **المرونة التكيفية:** وهى أن يغير الشخص وجهته الذهنية لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة. فتغيير وضع معين فى أثناء العمل (مثل تغييرات تحريرية طارئة، أو إحضار إعلان بمساحة معينة للمصمم بعد الانتهاء من تصميم الصفحة، أو التعديل فى الطبعات المتتالية) يتطلب حلولا واستجابات جديدة للوضع الجديد.
- **المرونة التلقائية:** وتعنى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، ولكن بحرية دون وجود ضغوط من أىّ نوع. وإذا كانت الطلاقة تتحدد بعدد الاستجابات والحلول وسرعتها (بمعنى أنها تتعامل مع كمية الأفكار)، فإن المرونة تتحدد بالتنوع المتحقق فى تلك الاستجابات (فنحن هنا نتحدث عن الكيف).

- **الأصالة:**

ويرى البعض أنها من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعى، وتعنى القدرةَ على إنتاج وتقديم استجابات أصيلة، أىّ قليلة التكرار بالمعنى الإحصائى داخل الجماعة التى ينتمى إليها الفرد. أىّ أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة إبداعها. وتتميز الاستجابات الأصيلة بالجدّة والطرافة، وفى الوقت نفسه بالقبول الاجتماعى[٧٠].

- **الذكاء:**

ساد التصور لفترة أن الإبداع مرادف للذكاء المرتفع، وتم تعزيز تلك النظرة من خلال ما تم التعارف عليه بأن من يسجلون مستويات ذكاء مرتفعة يُطلَق عليهم لفظ عباقرة أو مبدعين أو مبتكرين.

---

[70] أحمد عبادة: مرجع سابق، ص ٢٠.

والحقيقة أن الذكاء هو إحدى أهم القدرات العقلية التى تميز المبدعين، حيث يرى البعض أن الإبداع يتطلب أن تتجاوز درجة ذكاء الشخص ١٤٠ نقطة ليدخل فى مصاف المبدعين. ويبلغ متوسط الذكاء من ٩٠ إلى ١١٠ نقطة، ويتمتع بهذه النسبة ٦٠% من جموع الناس، بينما ٢٠% أقل من المتوسط و٢٠% أعلى من المتوسط. وتذهب الإحصاءات العالمية إلى أن ١% من مجموع أىّ مجتمع تكون نسبة ذكائهم فوق ١٤٠ نقطة[٧١].

- **الخيال:**

يتم تعريف الخيال بشكل عام بأنه نشاط نفسى تحدث خلاله عمليات تركيب ودمج بين مكونات الذاكرة والإدراك، وبين الصور العقلية التى تشكلت من قبل من خلال الخبرات الماضية، وتكون نتائج ذلك كله تكويناتٍ وأشكالا عقليةً جديدةً. وتعد عملية الخيال إحدى العمليات النفسية الأساسية التى يلجأ إليها الإنسان فى سعيه نحو الأفكار والتصورات والخبرات الجديدة وغير المألوفة. أما الخيال الإبداعى فهو القدرة على إعادة التركيب بطريقة مبتكرة لما تتم استعادته من صور ذهنية أو معانٍ أو خبرات أو أحداث سابقة، أو ما يتم توقعه من أشياء أو أحداث فى المستقبل، ويتم هذا السلوك بوصفه هدفًا فى حد ذاته أو نوعًا من التخطيط لفعل معين[٧٢].

ج- القدرات ذات المظهر النقدى:

وهى قدرات تظهر الجانب التقييمى لدى المبدع، أى قدرته على اكتشاف ما يميز العمل وما يقلل منه، سواء كان هذا المنتج خاصًّا به أو خاصًّا بآخرين. وإذا كان الإبداع فى أحد تعريفاته هو القدرة على تكوين علاقات

---

[71] أحمد عكاشة: مرجع سابق، ص ٣٦.

[72] عبد الحليم محمود السيد: مرجع سابق، ص ١٤.

جديدة تُحدِث تغييرًا فى الواقع، فإن ذلك لن يكون ممكنا من دون عقل ناقد للعلاقات القائمة[73].

والمبدع ناقدٌ بقوة، ولو لم يكن يمتلك حاسةً نقديةً وثقافةً عميقةً فى النقد لما استطاع أن يبدع أو يستمر فى الإبداع عن طريق تطوير نفسه، فذوقه النقدى يدفعه إلى تصحيح إبداعه قبل نشره، كما أن ثقافته النقدية تحفزه إلى هذا الإبداع[74].

وليس المقصودُ بالنقد إدراكَ نواقص أو سلبيات العمل فقط، وإنما أيضا اكتشاف جوانب تميزه ونقاط قوته وتسخير ذلك فى تطوير أعمال الشخص الإبداعية.

بالاضافة إلى تلك القدرات، حاول البعض رسم ملامح الشخص المُبدِع من خلال رصد كثير من الصفات التى يمكن أن تميز شخصيته، وقد رصد أحمد عبادة العديد من هذه الصفات، فالمُبدِع يتميز بالآتى:

(الثقة – عدم اتباع الأساليب التقليدية – المثابرة – العند وعدم التخلى عن رأيه بسهولة – عدم الاضطراب عند مواجهة المشكلات – يكره العمل فى مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة – تحمل المسؤولية – المبادرة بالعمل – القدرة على تنظيم العمل – واسع الأفق – دائم التساؤل – متعدد الميول والمواهب – يملك درجةً معقولةً من الاتزان الانفعالى – لا يتكيف بسهولة مع الجماعة – القدرة على التحليل والاستدلال – استخدام طرق غير مألوفة فى إنجاز عمله – يميل إلى العمل بمفرده – يفضل التنافس عن التعاون – يقاوم التدخل فى شؤونه – مرِح)[75].

---

73 طارق عبد الرؤوف: الإبداع، مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، دار الكتاب الجامعى، العين، الإمارات، ٢٠٠٥، ص ٢٧.

74 ماجدة محمود: علاقة النقد بالإبداع، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، ١٩٩٧، ص ١٨.

75 أحمد عبادة: مرجع سابق، ص ٢٧.

وعلى ذلك يمكن القول إن المبدع هو ذلك الشخص الذى يُسخِّر ويُوظِّف قدراته فى اكتشاف الحاجة إلى الإبداع، وإنتاج ما يلبى تلك الحاجة بشكل مختلف ومتميز عن الآخرين.

الإبداع كعملية:

تجيب التعريفات التى تناولت الإبداع بوصفه عمليةً عن تساؤل أساسى هو «كيف يحدث الإبداع؟»، أو كيف يقدم لنا الفرد ذو القدرات الخاصَّة منتجا ذا سمات خاصَّة؟ فما بين الشخص والمنتَج هناك العملية، وهى النشاط العقلى الذى يُحوِّل الأفكار والخيالات إلى منتجات فعلية. ولذلك يتم النظر إلى الإبداع على أنه مجموعة من الخطوات المتتالية يمر بها الشخص حتى يقدم لنا منتَجه فى شكله النهائى. ويرى البعض أن العملية الإبداعية هى أعلى درجة من درجات الصحة العاطفية لأنها تعد تعبيرًا عن أشخاص أسوياء فى أثناء فعل تحقيق أنفسهم فى الواقع[٧٦].

ومن التعريفات التى تناولت الإبداع من هذا المنطلق تعريف (Alison Morrison) الذى يرى أن الإبداع هو العملية التى يصبح فيها الشخص أكثر حساسية ووعيا بالمشكلات من خلال الإحساس بالفجوات أو المشكلات التى تحتاج إلى حل، ثم تجميع المعلومات بعضها بعضًا من الذاكرة أو من مصادر خارجية، ثم تحديد العناصر أو النقاط المفقودة، والبحث عن حلول، واختبار تلك الحلول، ثم تقديم البدائل لحل المشكلة، ثم اختبار تلك البدائل، ثم اختيار الحل المناسب[٧٧].

---

[76] روللو ماى: مرجع سابق، ص ٤٧.

[77] **Alison Morrison and Bill Johnston: Personal Creativity for Entrepreneurship: Teaching and Learning Strategies: Active Learning in Higher Education, Vol.4, No.2, July 2003; Pp.145- 158, p. 152.**

ويرى ماجد موريس أن العملية الإبداعية هى شكل من أشكال النشاط العقلى المركب الذى يتجه الشخص بمقتضاه نحو الوصول إلى صورة جديدة من التفكير، اعتمادا على خبرات وعناصر محددة. والإبداع هو القدرة على التفكير فى نسق مفتوح وقدرة على تشكيل عناصر الخبرة فى أشكال جديدة، سواء كانت أدبيةً أو فنيةً أو علميةً. وهذا النوع من النشاط يعتمد بالضرورة على عددٍ من القدرات الفرعية الأخرى مثل القدرة على الإحساس بوجود مشكلة، ثم القدرة على انتخاب واختيار الحلول الملائمة، ثم وضع تصورات أو تخيلات جديدة، وتتوج هذه القدرة بمتابعة الجهد العقلى فى المجال نفسه على الرغم من وجود ما يشتت التركيز[٧٨].

أما تورانس فيُعرِّف الإبداعَ بأنه عملية يصبح خلالها الفرد أكثرَ حساسيةً للمشكلات وأوجه النقص فى المعلومات أو لعدم تجانس الأشياء، وأكثرَ قدرةً على اكتشاف المشكلات والبحث عن حلول لها، وعلى طرح التساؤلات، وبناء الافتراضات، واختبارها أو تعديلها، والتوصل إلى نتائج[٧٩]. أما (Louis Albrechts) فيرى أن الإبداع هو العملية الفردية أو المجتمعية التى من شأنها تنشيط وإثارة القدرة على رؤية المشكلات والمواقف والتحديات بطريقة جديدة ومختلفة وتقديم حلول أصيلة لتلك المشكلات والمواقف والتحديات[٨٠]. فى حين يرى ريبر أن الإبداعَ هو العملياتُ العقلية التى تقود إلى حلول وأفكار وتصورات ومنتجات فنية ونظرية وإنتاجات تكون متفردةً وجديدةً[٨١].

---

[78] ماجد موريس: سيكولوجيا القهر والإبداع، دار الفارابى، بيروت، ١٩٩٩، ص ٩٠.

[79] رمضان محمد القذافى: مرجع سابق، ص ١٦.

[80] **Louis Albrechts: creativity as drive for change, planning theory, Vol.4, No.3, Nov. 2005, Pp.247-269 ,p249**

[81] طارق عبد الرؤوف: مرجع سابق، ص ٢٩.

وبالنظر إلى تلك التعريفات يتضح لنا أن العملية الإبداعية هى الوجه الداخلى للنشاط الإبداعى، وتتضمن كل ما يحدث من عمليات نفسية وعقلية داخل الفرد، بدءًا من الإحساس بالمشكلة وانتهاءً بالتوصل إلى الحل أو المنتَج الذى يعالِج هذه المشكلة، وما بين هاتين المرحلتين يوجد العديد من المراحل الأخرى التى ينمو فيها المنتَج تدريجيا حتى يخرج فى صورته النهائية. وقد صيغ الكثير من النماذج التى توضح كيفية حدوث تلك العملية واختلفت فيها المراحل من حيث عددها أو طبيعتها، لكنها اتفقت فى النهاية على أنها تبدأ من فكرة وتنتهى بمنتَج.

وقد عرض (Paul E. Plesk) العديد من تلك النماذج فى دراسته عن العملية الإبداعية على النحو التالى[٨٢]:

نموذج والاس (١٩٢٦) للعملية الإبداعية ويتكون من أربع مراحل هى:

- التحضير.
- الاحتضان.
- التنوير أو الإضاءة.
- التحقق.

نموذج (Rossman ١٩٣١) الذى يتكون من سبع مراحل هى:

ملاحظة الحاجة أو الصعوبة – تحليل الحاجة – مسح المعلومات المتاحة – طرح الحلول والاختيارات – تحليل مزايا وعيوب كل اختيار – مولد فكرة جديدة – تجريب الفكرة الجديدة التى تعد أفضل الحلول.

---

[82] **Paul E. Plesk: working paper: models for the creative process: http\\www.directed creativity.com\pages\wpmodels.html, p.3.**

نموذج (Osborn 1953) للتفكير الإبداعى ويتكون من ٧ مراحل هى:

- التوجيه (orientation)، وفيه يتم تحديد المشكلة.
- الإعداد أو التحضير (preparation)، وفيها يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة.
- التحليل (analysis)، وفيها تتحدد الموادّ الخام ذات الصلة.
- الفكرة (ideation)، وهنا يتم تفكيك الأفكار المختلفة.
- الاحتضان (incubation).
- التربيط والتجميع (synthesis)، وتوضع فيها الأجزاء والأفكار المتناثرة مع بعضها بعضًا.
- التقييم (evaluation) ويتم فيها تقييم الأفكار التى تم التوصل إليها.

نموذج حل المشكلات الذى قدمه (Isaksen and Terfflinger 1985) وطوره (Parnes 1992)، ويتكون من ٦ خطوات، ويسمى الإبداع فى حل المشكلات (the creative problem solving)، ويعرف اختصارا باسم (CPS)، وخطواته هى:

تحديد الهدف – تحديد الحقائق والمعلومات – تحديد المشكلة – إيجاد الفكرة – إيجاد الحل – قبول الحل.

وفى عام ١٩٨١ اقترح (Bagnall) نموذجًا آخر للعملية الإبداعية يتكون من ٧ مراحل هى:

تقبل الموقف من البداية كتحدٍّ – التحليل لاكتشاف عالم المشكلة – التعريف وتحديد القضية والأهداف – الفكرة وإيجاد الاختيارات – الاختيار من بين هذه الاختيارات – التنفيذ وتطبيق الأفكار– التقييم وإعادة قراءة الخطة مرة أخرى.

وفى عام ١٩٨٥، قدم (Bandrowski) نموذج التخطيط الإبداعى، ويتكون من: التحليل – الإبداع – التقييم – التخطيط – التنفيذ.

واقترح **(Paul E. Plesk)** نموذجًا للتفكير الإبداعى يسمى النموذج الدائرى الموجه (the directed creativity cycle) يبدأ من المجتمع وينتهى عنده وفيه يحدث الآتى:

- نحن نعيش كل يوم فى نفس العالم مثل أىّ شخص.
- الأشخاصُ المبدعون وحدهم هم من يقومون بعملية ملاحظة لهذا العالم.
- وتصاحب ذلك قدرةٌ على التحليل العقلى لكيفية عمل الأشياء.
- ومن خلال ذلك يتكون لدينا مخزون من المبادئ والذكريات.
- وانطلاقا من هذا المخزون نقدم الأفكار الجديدة التى تلبى احتياجات معينة للمجتمع.
- ثم نقيّم تلك الأفكار.
- ليس لهذه الأفكار أىّ قيمة إلا من خلال تطبيقها فى المجتمع الذى نعيش فيه.

وقدم بيتر كوك[٨٣] نموذجا لتلك العملية يبدأ بمرحلة **الفكرة المبدئية** التى يتم فيها اكتشاف وإعادة تحديد المشكلة، ثم مرحلة **الإعداد** ويتم فيها وضع الأسس والقواعد، ثم مرحلة **التطوير**، وتلعب العمليات التى تتم فى اللا شعور دورًا مهمًا فى هذه المرحلة، ثم مرحلة **التنوير**، ويتم فيها التيقن من الفكرة، وأخيرًا مرحلة **التصديق**، حيث يتم توثيق وقبول الفكرة من الآخرين.

---

[83] بيتر كوك: مرجع سابق، ص ١٩.

وأيًّا ما كانت المراحل التى تمر بها العملية الإبداعية فإننا يمكن أن نلاحظ الآتى:

- هى عملية موجهة وهادفة تؤدى إلى تقديم أفكار ومنتجات جديدة أو التوصل إلى حلول لمشكلات ومواقف معينة.
- عملية مخططة لا تحدث بالمصادفة، وإنما تحتاج إلى جمع معلومات وبيانات وحقائق، وتحليل واختيار وتقييم وتطبيق للأفكار، وكلها عمليات لا تحدث إلا إذا كان هناك تخطيط فى كل مرحلة وتخطيط لكل المراحل.
- عملية تمتزج فيها القدرة على استخدام الحقائق والمعلومات والبيانات جنبا إلى جنب مع قدرات الخيال، بهدف التوصل إلى الأفكار الأصيلة والمنتجات الفريدة.
- تتطلب نماذج العملية الإبداعية القدرة على تطبيق وتنفيذ الأفكار والحلول التى تم التوصل إليها، فإذا كانت هناك قيمة لتلك الأفكار فإن هذه القيمة تزداد بقابليتها للتطبيق والتنفيذ.
- يتطلب تطبيق الأفكار قبولها مسبقًا ليس من جانب المبدع الذى توصل إليها وحسب، وإنما أيضا من جانب المجتمع الذى خرجت منه الحاجة إلى الإبداع وإليه تصل المنتجات الإبداعية.
- صيغت كل النماذج السابقة على أساس أن الإبداع عملية فردية يقوم بها شخصٌ بمفرده، متجاهلة الإبداع الجماعى الذى يقوم به فريق عمل كبير، حيث تصبح هناك إمكانية لاختلاف المراحل أو أن تكون هناك مراحل لتجميع الأفكار من الأفراد وتقييمها، أو أن تكون هناك آلية لإدارة هذا الفريق وقيادته.

- تفترض النماذج القديمة أن الأفكار الإبداعية تولد من اللا وعى وبعيدا عن تحكم المفكر أو المبدِع، بينما تتبنى النماذج الحديثة رؤية معاكسة فى أن الأفكار الإبداعية تولد عادة بشكل مقصود، تحت تحكم وسيطرة كاملة من المفكر[٨٤].

الإبداع فى الأدب والفن:

إذا كانت للإبداع طبيعة وسمات عامة فإنه يكتسب خصوصية فى كل مجال من مجالات الإبداع الإنسانى، وفى مجال الآداب والفنون يكتسب الإبداع سماتٍ لا تتوافر له فى كثير من حقول المعرفة الإنسانية، ومن تلك السمات:

- **الذاتية:**

عندما نتحدث عن الأدب أو الفن فنحن نُعلى من شأن الذات المبدعة، وذلك على مستوى الإنتاج أو التقييم أو الاستقبال. فعلى مستوى الإنتاج يُعرّف الإبداع الأدبى بأنه لغة يمتزج فيها الخاص بالعام، والذات بالموضوع على نحو متميز، يحمل بصمة الكاتب أو الشاعر، وبذلك ينتقل إلينا فكر المبدع وعواطفه وخيالاته على نحو متميز، أىّ عبر لغة خاصَّة تمتاز بالابتكار والإدهاش[٨٥].

كذلك تظهر الذاتية فى تقييم النصوص والأعمال الأدبية والفنية، حيث تمتزج الذاتية بالموضوعية حين نحلل النص الأدبى وحين نعلل بعض جوانبه وحين نطلق أحكاما قيمية عليه. وبالرغم من أن هذه العمليات تبدو عملياتٍ

---

[84] **Paul E. Plesk: working paper: Op.Cit. p.3**

[85] ماجدة محمود: علاقة النقد بالإبداع الأدبي، منشورات وزارة الثقافة، سوريا، ١٩٩٧، ص ١٥.

عقليةً بحتة فإننا حين نتعمق فى رؤيتها نلاحظ تداخل الذوق والمزاج والتكوين الذاتى والظرفى مع الأحكام العقلية[٨٦]. وفى هذا الإطار يقول الناقد الروسى بيلينسكى (ميتٌ ذلك العمل الذى يُملَى فقط من أجل عكس الحياة دون أىّ باعث ذاتى قوى تعود بداياته إلى روح العصر العامرة، وإذا لم يكن هذا العمل صرخة مكابدة أو نشوة إعجاب أو إذا لم يكن تساؤلا أو إجابة عن سؤال)[٨٧].

وتظهر الذاتية أيضا فى استقبال هذه الأعمال، ويظهر ذلك جليًا فى تفسير النصوص والروايات. فمثلا رواية «الطريق» لنجيب محفوظ تحمل العديد من التفسيرات نابعة فى الأساس من اختلاف رؤية القارئ، فالبعض يظن أن بطل الرواية يبحث عن والده فعلا، وآخرون يرون أنه يبحث عن طريق ومنهج يسلكه، أو أنه يبحث عن الله. اختلاف تلك التفسيرات إنما يدل على تدخل العوامل الذاتية فى فهم واستقبال وتفسير الأعمال الأدبية.

وعلى ذلك، فالمبدع فى المجال الأدبى غيره فى العلم, ففى العلم ينعزل المبدع عن منتجه، وما إن ينتهى المبدع من إتمام عمله حتى ينفصل الناتج عن الذات المبدعة إلا إذا كانت هناك ثمة أخطاء، فالذاتى فى العلم هو الأخطاء، أما فى الأدب فالأمر مختلف[٨٨].

- **الحرية:** والحرية التى نقصدها فى الإبداع الأدبى لها عدة أوجه:
- **الأول حرية المناخ**[٨٩]:

---

86 نفس المرجع السابق، ص ١٣.

87 حسين جمعة: قضايا الإبداع الفنى، منشورات دار الآداب، بيروت، ١٩٨٣، ص ٦٨.

88 نبيل سليمان: فى الإبداع والنقد، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، ١٩٩٦، ص ٢٥.

89 مصرى حنورة: الإبداع من منظور تكاملى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣، ص ١٣٢.

والحقيقة أنها شرط لكل أوجه النشاط الإنسانى الإبداعى، فالكاتب المبدع وهو يمارس فعل الإبداع إنما يمارسه من خلال مناخٍ حرٍ، هذا المناخ يشمله هو وقارئيه.

- **الثانى حرية الإنتاج:**

وذلك أن المبدع هنا يمارس فى كل لحظة من لحظات إبداعه اختيارات من بدائل وحلولٍ متعددة، فهو صاحب القرار فى اختيار الفكرة، وطريقة معالجتها، وقالب صياغتها، والشكل الذى يظهر به العمل. حيث يمكن القول إن المبدع له كامل الحرية فى أن يمارس فعل الإبداع أولا وفى كل التفاصيل المتعلقة بالعمل.

- **الثالث حرية التلقى[٩٠]:**

العمل الأدبى الجميل يدفع المتلقى إلى ممارسة الفعل الاختيارى، الذى هو قمة الحرية، فالمتلقى هنا عليه أن يقرر ويختار ويفعل ما يريد أن يقوم به تجاه هذا العمل، سواء بقرار التعرض له من البداية، أو من خلال تفسيره له، أو ما يترتب على ذلك من سلوك مجازف نتيجة تبنى وجهة النظر الواردة فى هذا العمل.

- **عدم التقيد بزمان:**

فالأديب أو الفنان له القرار فى اختيار الزمن الذى تدور فيه أحداث عمله، والرسام هو الذى يحدد موضوع لوحته، حتى لو كان يتصور أحداثًا حدثت فى الماضى مثل (معراج نبى)، أو تنبؤ بالمستقبل. كذلك له الحرية فى المدة

---

[90] مصرى حنورة: مرجع سابق، ص ١٣٥.

التى ينجز فيها عمله، ويكفى أن نعرف أن دافنشى أنجز لوحة (المساء السحرى) فى عشر سنوات[٩١].

الإبداع فى الفلسفة:

ينصرف مفهوم الإبداع فى مجال الفلسفة إلى ما يسمى بالإلهام. وبالرغم من أن جوهر الإبداع لم يتغير بحتمية وجود الذات المبدعة فى أىّ نشاط إبداعى فإن هذه الذات تتسم فى المجال الفلسفى بأنها ذات غير واعية تقوم بمهامها وعملها نتيجة قوى خارقة عليا لا دخل للإنسان فيها.

وقد أوضح أفلاطون ذلك بقوله إن الشاعر أو الفنان كائن أثيرى مقدس ذو جناحين لا يمكن أن يبتكر قبل أن يتلقى الوحى والإلهام، فيفقد صوابه وعقله، أما إذا احتفظ الإنسان بعقله فلن يستطيع أن ينظم الشعر، فالشعراء يتلقون شعرهم من مصدر إلهى مقدس ويفقدون صوابهم وقدرتهم على التمييز فى لحظات الإلهام. ودلل أفلاطون على قوله بأن الشاعر يتقن لونًا واحدًا من الشعر، ولو أن الأمر بيده لتميز فى كل الألوان، كما أنه يمكن أن نرى شاعرًا ضعيفا قد جاء لنا بقصيدة تستحق أن توضع بين الروائع، وهذا يعنى أن الإلهام جاءه لفترة وجيزة ثم خلفه[٩٢]. ويرى شيلنغ أن الفنان يغرق فى عملية الإبداع رغمًا عن إرادته الداخلية مثله فى ذلك مثل الإنسان المُسيّر الذى لا يعرف ماذا يريد ولا ما ينبغى عليه أن يفعل، فهو ينفذ وينجز ما قرره القدر[٩٣].

---

[91] حسين جمعة: مرجع سابق، ص ٤٧.

[92] أحمد عكاشة: مرجع سابق، ص ٣٨.

[93] حسين جمعة: مرجع سابق، ص ١٠.

وسادت هذه النظرة إلى الإبداع لفترات طويلة وتأكدت نتيجة شهادة المبدعين أنفسهم عن الطريقة التى يتوصلون بها إلى نتاجهم، والتى رصد بعضًا منها حسن أحمد عيسى فى كتاب «الإبداع فى العلم والفن»[٩٤]. فمثلا يقول ابن سينا «كنت أرجع بالليل إلى دارى وأضع السراج بين يدى وأشتغل بالقراءة والكتابة، فمهما غلبنى النوم أو شعرت بضعف عدلت إلى شرب قدح من الشراب ريثما تعود لى قوتى، ثم أرجع إلى القراءة، ومتى أخذنى النوم أحلم بتلك المسائل بأعيانها حتى إن كثيرا منها انفتحت لى وجوهها فى المنام». ويقول الشاعر الإنجليزى جون ماسفيلد إن قصيدته «المرأة تتكلم» ظهرت له فى الحلم منقوشة بحروف بارزة على صفحة مستطيلة من المعدن، وما كان عليه إلا أن ينسخها. وكذلك الشاعر الإنجليزى كولردج الذى كان يطالع ذات صباح فغلبه النعاس ثم أفاق وأخذ يخط بسرعة قصيدته المشهورة «كوبلاخان» حتى وصل إلى البيت الرابع والخمسين منها ثم خمدت نار الإلهام فكف عن الكتابة وترك القصيدة ناقصةً ولم يعد إليها مطلقًا.

هكذا يرى الفلاسفةُ الإبداعَ، وهى نظرة تغفل الجهود التى يقوم بها العلماء والمبدعون للوصول إلى إنتاج مختلف، والتى قد تصل إلى سنوات، فقد توصل آينشتين إلى نظرية النسبية بعد سبع سنوات من الجهد والعمل.

والحقيقة أنه يمكن النظر إلى الإلهام بأنه تلك اللحظة التى يصل فيها الفرد إلى قراره النهائى أو منتَجه الإبداعى بعد سلسلة من التفاعلات بين الأفكار والمعارف والخبرات السابقة، سواء كانت تلك اللحظة فى العقل الظاهر فى أثناء اليقظة أو فى العقل الباطن فى أثناء النوم أو الغفلة.

---

[94] حسن أحمد عيسى: الإبداع فى الفن والعلم، عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧، ص ٢٣.

الإبداع فى علم النفس:

إذا كان الإبداعُ هو نتاجًا لجهد عقلى وعضلى أحيانا فإنه يظل محكومًا أو على الأقل متأثرًا بالأبعاد والأسس النفسية للشخص المبدِع، وقد تعددت تفسيرات مدارس التحليل النفسى لعملية الإبداع على النحو التالى:

أول هذه التفسيرات هو أن اللا شعور منبع الإبداع الفنى: هذا اللا شعور يفسره فرويد بأنه مكتسب شخصى نتيجة كثير من الأسباب يتألف معظمها من رغبات كانت قد ظهرت فى الطفولة ولم تسمح النظم الاجتماعية بإشباعها فكُبِتت فى اللا شعور وخُيِّل للشخص ومن يحيطون به أنها قد نُسيت تماما بمعنى الفقدان، لكنها فى الواقع ظلت تعمل بطريقة لا شعورية على توجيه السلوك فى سنوات العمر جميعا. ووفقا لهذه الرؤية فإن السلوك الحاضر للشخص المبدع مرده أحداث الطفولة التى عاشها. ودلل فرويد على ذلك بتأثر أعمال دافنشى بطفولته التى لم ير والده فيها وتعلق كثيرا بأمه، فانعكس ذلك على لوحاته[٩٥].

التفسير الآخر للإبداع كما تقدمه مدارس علم النفس أنه مظهر هروبى: فقد فسر فرويد الإبداع بأنه مظهر هروبى من الواقع الذى لا يستطيع الفرد فيه مواجهة مطالب الإشباع الجنسى إلى عالم خيالى يطلق فيه العنان لرغباته الجنسية. ولكى ينجح فى هذا فإن عليه أن يحوِّل أخيلته إلى واقع جديد، حيث يكون الإنتاج هنا إبداعا فى مجالات الفن والموسيقى والعلم والأدب[٩٦]. وهذا يعنى أن الشخص يتعرض إلى كبتٍ ما فى أىّ مجال

---

[95] مصطفى سويف: الأسس النفسية للإبداع الفنى فى الشعر خاصة، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الرابعة، ص ٧٧.

[96] نادية عبده عواض وأحمد عبد اللطيف إبراهيم: مرجع سابق، ص ١٩.

فيضطر إلى الهروب من الواقع إلى عالم الخيال والأحلام، ونستطيع أن نقول إن هناك إبداعا إذا تحولت أفكار هذه الأحلام إلى واقع.

أما التفسير الثالث فهو ذلك الذى يربط بين المبدعين والمرض العقلى والاضطراب النفسى: ووفقا لتلك الرؤية فإن المبدعين عادة ما يعانون أعراضَ ونوبات المرض العقلى والنفسى، سواء كانت هذه الأعراض تأتى بشكل عرضى أو كانت تلازم الشخص طيلة حياته، وعادة ما تكون دافعا لأعمال إبداعية بعد تلك النوبات أو خلالها.

والتاريخ ملىء بكثير من حالات المبدعين الذين كانوا يعانون نوعًا من الاضطراب النفسى مثل سقراط الذى كان يعانى نوبات الغيبوبة والتخشب والهلوسة حتى قيل إنه كان يعانى الجنون الحسى أو جنون الإدراك، كذلك كان الوضع بالنسبة إلى باسكال عبقرى الرياضيات والفلسفة[٩٧].

وقد ذكر عبد الستار إبراهيم نماذج من الاضطراب فى حياة العباقرة والمبدعين، مثل فرجينيا وولف التى كتبت معظم إنتاجها فى فترات المرح والهوس، والتى عانت الاكتئابَ الحاد إلى أن قررت أن تُنهى حياتها بالانتحار. والعديد من المبدعين تلقوا فترات علاج فى مصحات نفسية مثل فان جوخ وهولدرين أمير الشعراء الألمان –الذى قيل إنه عاش ثمانين عاما قضى نصفها فى مستشفى الأمراض العقلية– ومنهم من أنهى حياته فى تلك المصحات، مثل ماركيز دى صاد وفيرجيسون وشومان وفرجينيا وولف ونيتشه –الذى أصيب فى أيامه الأخيرة بالجنون الكامل– ومى زيادة[٩٨].

وانطلاقا مِمَّا سبق يمكن تعريف الإبداع بأنه:

---

97 أحمد عكاشة: مرجع سابق، ص ٣٩.

98 عبد الستار إبراهيم: مرجع سابق، ص ١١.

«عملية عقلية تتطلب شروطًا مسبقةً، وتتجلى لنا فى صورة نشاطٍ، لتقدم لنا فى النهاية عددًا من النتائج المميزة».

- فهو عملية: تبدأ بفكرة، وتمر بمراحل تمتزج فيها الخبراتُ السابقة مع التصورات والأفكار والأهداف الحالية، وتتطور فيها تلك الفكرة حتى تصل إلى شكلها النهائى.
- وهو عملية تقع أحداثها داخل العقل وإن كان يسبقها –أحيانا– بعضُ المراحل فهى مراحل تمهيدية للإبداع، وتليها مراحل أخرى تنفيذية أو تطبيقية.
- ولكى تتم العملية الإبداعية لا بد لها من شرطين أساسيين: شخص يتمتع بصفات خاصَّة تمكنه من إنتاج ما لا يستطيع الآخرون إنتاجه –سواء كان فردًا أو فريق عمل–، ومناخ يُشجِّع ويُسهِّل عملية الإبداع، سواء كان هذا المناخ خاصًّا بنشأة الشخص، أو بيئة العمل، أو ثقافة المجتمع ككل.
- تحدث العملية الإبداعية خلال نوعين من النشاط: الأول يتم خلال مراحل داخل العقل ينتهى بخروج الفكرة أو التصور، والثانى خارجى يشمل خطوات ومراحل تنفيذ الأفكار وتقييمها.
- لكل عملية نتائجها، سواء كانت نتائج نظرية أو تطبيقية، وسواء كانت مكتملة أو تمهيدًا لمراحل قادمة. لكن لا بد أن تتسم بعدد من الصفات التى تكتسب منها صفاتها الإبداعية.

الفصل الثانى
الإبداع فى الصحافة

أن تبدع فى أصعب مناخ للإبداع

عندما نتأمل كلمة الصحافة تتداعى إلى الذهن مجموعة من المعانى من قبيل الموضوعية، والحقيقة، ونظرية كلب الحراسة، وغيرها من المعانى التى توحى بالجمود والصلابة. بينما الحديث عن الإبداع يثير فى الذهن معانى مختلفة مثل العبقرية، والحرية، والخيال، والأصالة. ولذلك يبرز من الوهلة الأولى أنه لا يوجد اتفاق بين الإبداع والصحافة. وهنا يبرز التساؤل: كيف يمكن تحقيق الإبداع فى الصحافة؟ وهل يمكن بداية اعتبار الصحافة نشاطًا إبداعيًا؟ **الإجابة عن هذه التساؤلات تتركز فى وجهتى نظر مختلفتين.**

وجهة النظر الأولى يتبناها الرومانسيون، وترى تلك المدرسة أن العمل الصحفى لا يمكن أن يكون عملا إبداعيًا، وأن الصحفيين لا يمكن بأى حال من الأحوال أن يكونوا مُبدِعين. وتتلخص تلك النظرية فى الآتى:

- الفنان المُبدِع شخص عبقرى متفرد يُنتِج أعماله فى تدفق تلقائى بفضل الإلهام الذى ينبُع من خياله وتصوراته الخاصَّة.
- لكى يحقق الفنان المُبدِع ما يصبو إليه فلا بد أن يعمل فى جو من الحرية ودون أى قيود.
- المنتَج الإبداعى هو منتَج متفرد تمامًا وأصيل يأتى فقط من خيال الفنان.
- المناخ الذى يعمل فيه الصحفيون –وبخاصَّة منتجو الأخبار الجادة– يتميز بالهيكلة والنظام بشكل كبير، وهذا يعنى أنه ملىء بالقيود والمعوّقات.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن الوضع الحالى للصناعة بما يتضمنه من قضايا ملكية وسائل الإعلام، والتعامل مع المواد الترفيهية باعتبارها أخبارا، وخضوع صناعة الصحافة لآليات السوق، كلها أسباب تؤكد أنه لا يمكن اعتبار الصحفيين مُبدِعين.

وجهة النظر الأخرى ترى أن أى فرع من فروع الصحافة لديه القدرة على إنتاج أعمال إبداعية، وذلك استنادًا إلى عدد من خصائص العمل الصحفى على النحو التالى:

- العمل الصحفى يعتمد بشكل كبير على ما يسمى الظروف السابقة (antecedent conditions) التى تضم مجموعة المعارف الموجودة، والتى يجب على الصحفى التواصل معها، حتى يمكنه تقديم وإنتاج الجديد. وفى هذا الإطار يرى (Ian Ward) أن كل قصة خبرية لا يتم إنتاجها إلا من خلال خلفيات معينة، تقتبس من قصص سابقة عليها وتضيف إليها. ويضيف (Adam) أن الصحفيين فى أثناء عملهم إنما يضيفون خبرةً جديدةً إلى النماذج والأشكال الموجودة.
- الصحفى لديه القدرة على الاختيار داخل الهيكل والنظام الذى يعمل داخله، فكل صحفى لديه قوة داخلية لممارسة عمله بشكل مسؤول وعميق ومؤثر. هذه القوة تظهر فى قراراته عن الأخبار التى يغطيها، وعن الأسئلة التى يجيب عنها، وعما يضمه إلى قصته الإخبارية وما يتجاهله من معلومات.
- مهمة الصحفى فى الأساس هى تقديم الجديد المختلِف للقراء، فالهدف من كل ما يُنشر فى الصحيفة هو أن تقدم (الصحيفة) للقراء أشياءً لم تكن موجودة عندهم من قبل فى شكل معلومات، أو خلفيات، أو ملاحظات، أو أفكار.

وتلك الأسباب تنطبق على الأخبار والتقارير الجادة قدر انطباقها على بقية الأشكال الصحفية، مثل الفيتشر والمقال[٩٩].

---

[99] **Janet Fulton & Phillip Mcintyre: creativity: a keyword in print journalism,** paper presented at **International Communication Association (ICA), Chicago, Illinois, 21-25 May 2009.**

الإبداع فى الصحافة:

تنتمى الصحافة إلى ما يطلق عليه قطاع الصناعات الفكرية (creative industries)، وهى تلك الصناعات التى تقدم منتجات تحمل كثيرًا من السمات الجمالية[100]، تقوم على استغلال وتطوير المنتجات ذات الطابع الفكرى، أو تقديم خدمات إبداعية مثل الإعلان. وتقوم هذه الصناعات على الموهبة والمهارة فى إنجازها. وتحدد التعريفات تلك الصناعات الإبداعية فى القطاعات التالية: الإعلان – التصميم بأشكاله المختلفة – الصحافة – صناعة السينما والفيديو– الفنون الجميلة – تطوير الألعاب – الحِرَف اليدوية – صناعة الموسيقى – صناعة النشر – تطوير برمجيات الحاسب[101].

ولأنها صناعة فكرية فإن لها سماتٍ وخصائصَ خاصَّة يكون الإبداع فيها أيضًا ذا سمات خاصَّة، حيث إن الإبداع فى الصحافة يكتسب سماته من سمات الصحافة كمهنة وصناعة، ويمكن تحديد تلك السمات فى الآتى:

أولا: إبداع جماعى:

المنتَج الصحفى النهائى لا يعبر عن جهد الصحفى بمفرده، وإنما هو نتاج لتضافر جهود وأفكار ورؤى كثير من الأفراد والأقسام المختلفة للجريدة. ويرتبط ذلك بفكرة فريق العمل (team work) الذى يقوم على فكرة توزيع المسؤوليات، وأن كثيرا من المهامّ يتطلب مدخلات من أفراد متعددى

---

[100] **Christine Charyton & John A. Merrill: Assessing general creativity and creative engineering design in first year engineering students, journal of engineering education, Vol.98, No.2, April 2009, Pp. 145- 156, p.151.**

[101] حسام محمد إلهامى: أثر العوامل المهنية والاجتماعية على الإنتاج الإبداعى للنص الصحفى: دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٧٧.

المهارات والمعارف[١٠٢]. وفريق العمل هو أىّ مجموعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم علاقة ما ويملك كل منهم القدرة على التأثير فى الآخر فى أثناء تفاعلهم، وهو أيضًا أفراد يعملون معًا فى مؤسسة واحدة من أجل هدف واحد[١٠٣].

وقد تناول العديد من الباحثين فكرة الإبداع الجماعى الذى يرتبط بشكل أساسى بالنشاط والإبداع المؤسسى، فقد قدم (Woodman & Griffin & Sawyer) نموذجًا للإبداع المؤسسى يرى أن الناتج الإبداعى هو نتاج تضافر الخصائص الفردية (مثل القدرات والمعارف)، وخصائص فريق العمل (مثل الترابط والتنوع) وخصائص المؤسسة (مثل الثقافة والمصادر)[١٠٤]. كما ينظر إلى المنتَج الصحفى على أنه منتَج يحمل قدرًا كبيرًا من التعاون بين أفراد مختلفى المهارات والتخصصات، نظرًا إلى أن الصحافة كصناعة فى حاجة إلى مهارات وتقنيات متعددة[١٠٥].

والإبداع فى العمل الصحفى هو فى النهاية عمل جماعى يمكن أن تتضح ملامحه من خلال ملاحظة نظام تدفق العمل فى مجال الصحافة (work flow system)، الذى يمكن تتبعه على النحو التالى:

- يبدأ العمل –فى العادة– بالتخطيط للعدد الجديد من الجريدة من خلال اجتماعات الأقسام ومجالس التحرير، وفيها تتم مناقشة أفكار

---

[102] **Paul B. Paulus: Groups, teams, and Creativity: the creative potential of idea generation groups, applied psychology: an international review, Vol.49, No.2, April 2000, Pp. 237-262, p.237.**

[103] **Ibid, p.238**

[104] **Ibid, p.239**

[105] **Ronda Breit: towards a theory of journalism as apractice: the annual meeting of the international communication association, TBA, san Francisco, CA, may 2007, p10.**

المحررين وتطويرها أو تعديلها. وتنتهى هذه المرحلة بمجموعة من التكليفات والأفكار للتنفيذ، مع تحديد زوايا المعالجة ومصادر المعلومات أحيانًا. وقد يتم تكليف شخص أو أكثر بتنفيذ الفكرة، وإذا كانت لها أبعادٌ مختلفة (سياسية واقتصادية مثلا) يمكن أن يتم تنفيذها من خلال أكثر من قسم فى الجريدة. وإذا كان ذلك ينطبق على الأحداث المعروفة مسبقا أو فى التغطيات المتعمقة، فإن الأحداث المفاجئة أيضًا يمكن التخطيط لها وتكليف بعض المحررين بتغطيتها[١٠٦].

- يبدأ المحررون فى جمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية للصحيفة، ومراجعة هذه المعلومات واستكمالها ميدانيًا من المصادر المختلفة صانعة الأحداث، أو مكتبيًا من خلال أقسام المعلومات بالصحيفة أو بنوك وقواعد وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية. ويصاحب تلك العملية تكليفُ المصورين بتغطية الأحداث الجارية أو النزول مع المحرر لالتقاط الصور المناسبة لموضوع التحقيق.
- بعد ذلك يقوم المحررون بكتابة موضوعاتهم (writing) فى شكل أخبار وتقارير وتحقيقات وحوارات، ويتم تسليمها إلى رؤساء الأقسام.
- بمجرد تسليم الموضوعات إلى رئيس القسم، يبدأ الظهور الأول لعمل حارس البوابة فى الجريدة (gate keeping)، حيث يكون هناك قرار بقبول الموضوعات كما هى، أو رفضها، أو إعادتها مرة أخرى للاستكمال.

---

[106] يتم الاجتماع الصباحى لصحف العينة فى الفترة من العاشرة وحتى الحادية عشرة صباحاً بحضور رئيس قسم الأخبار أو مدير التحرير أو رئيس التحرير التنفيذى أو رئيس التحرير أحياناً.

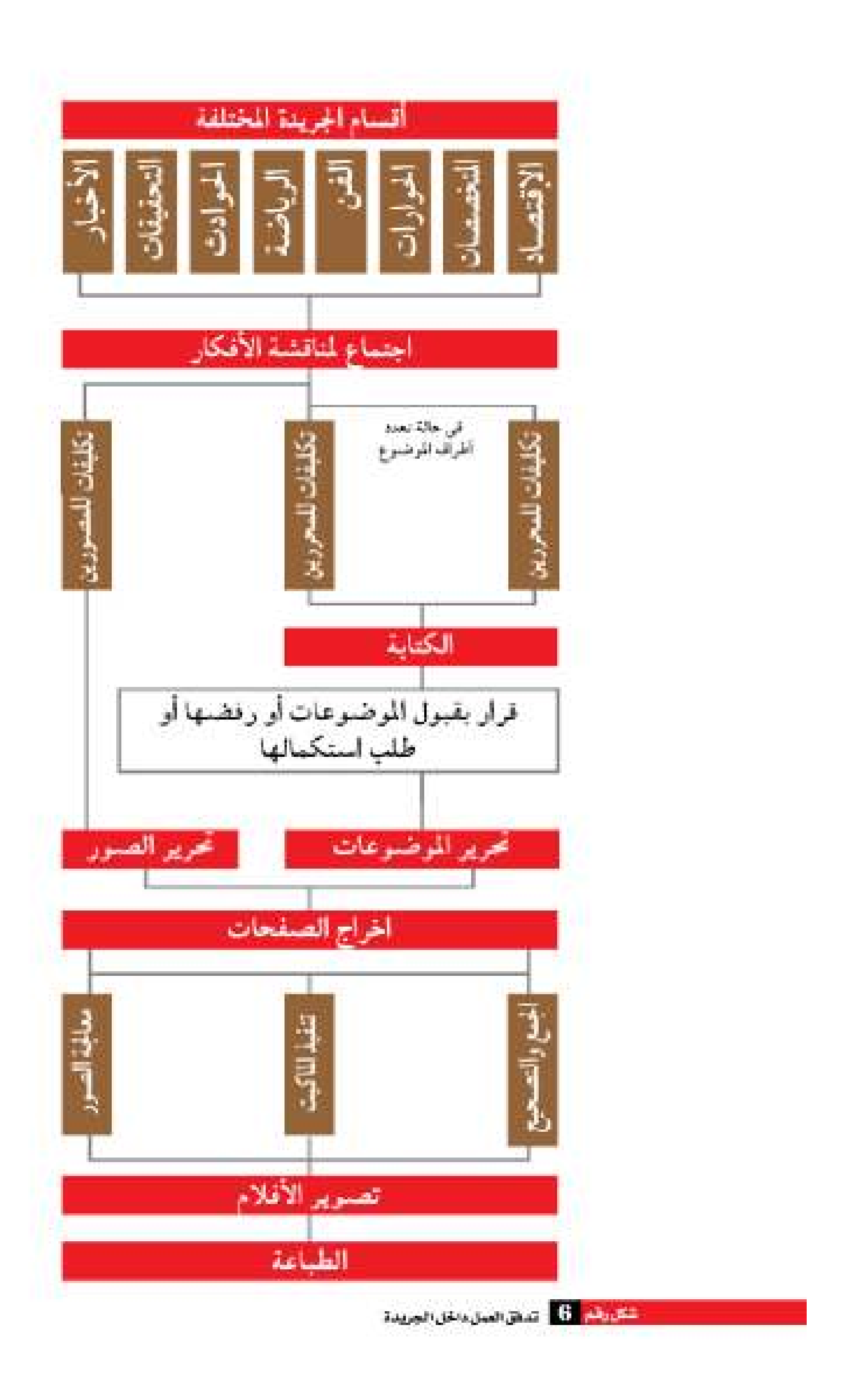
- تبدأ بعد ذلك عملية تحرير الموضوعات التى تم قبولها (Editing) من خلال قسم الديسك المركزى للجريدة، الذى يقوم بصياغة تلك الموضوعات وفق السياسة التحريرية. وقد تقتصر تلك العملية على تغيير بعض الكلمات والجمل الأسلوبية، وقد تتغير عناوين الموضوع، وقد تتم إعادة صياغة الموضوع بالكامل. كما يمكن أن يتم ضم أكثر من خبر فى قصة واحدة إذا كانت تلك الأخبار خاصَّة بتغطية تداعيات حدث واحد فى أماكن أو مجالات مختلفة. وبانتهاء هذه المرحلة تنتهى مرحلة إنتاج **المضمون النصى (verbal content)**.
- المرحلة التالية هى مرحلة إنتاج **المضمون البصرى (Visual content)** من خلال تصميم الصفحات، وهنا يلتقى المنتَج الصحفى المكتوب مع ما أنتجه قسما التصوير والرسوم فى الجريدة، وتتم عملية الإخراج ورسم «الماكيت» وفق السياسة الإخراجية المتفق عليها.
- بعد ذلك تبدأ عملية تنفيذ «الماكيت»، وتتفرع تلك العملية إلى مجموعة من العمليات الفرعية هى: عملية معالجة الصور، ومرحلة جمع المادَّة التحريرية، ثم عملية التصحيح والتدقيق اللغوى، وبعد ذلك مرحلة رسم «الماكيت» على الشاشة. **والشكل رقم 6 يوضح تدفق العمل داخل الصحيفة.**

هذا التدفق إنما يدل على جماعية المنتَج الصحفى المُقدَم، سواء على مستوى إنتاج الأفكار أو تنفيذها. وهنا تجب الإشارة إلى أن إنتاج بعض الأفكار قد يتم بشكل فردى مثل مقالات الرأى، والموضوعات الخاصَّة برئيس التحرير، وبعض الصور ورسوم الكاريكاتير التى يتم إنتاجها بعيدا عن

الموضوعات الصحفية. وبالرغم من ذلك فإن الجماعية تظهر فى القرار النهائى بنشر تلك الموضوعات، ثم عمليات تنفيذها.

وبالرغم من تعدد وتشابك الأطراف التى تسهم فى إنتاج القصة الصحفية فإنها تنسب فى النهاية إلى شخص واحد أو أكثر مِمَّن قاموا بجمع المعلومات الخاصَّة بالموضوع وقاموا بالكتابة الأولية. ويدفعنا ذلك إلى الحديث عن هؤلاء الذين يمكن أن نطلق عليهم الجنود المجهولين فى صناعة الصحيفة، والذين يمكن تقسيمهم إلى فئتين:

- الأولى: هى تلك الفئات المنتجة، وتضم محررى الديسك المركزى والمُخرِجين وسكرتيرى التحرير (وهم حلقة الوصل بين التحرير والإخراج، ومن يقومون بمتابعة الصفحات ومراجعتها واختصار الموضوعات إذا لزم الأمر، وغير ذلك من عمليات).
- الثانية: هى الفئات المُنفِّذة، وتضم من يقومون بجمع المادَّة التحريرية، ومعالجى الصور، والمنفذين، والمصححين، والعاملين بالأرشيف.



شكل رقم 6 تدفق العمل داخل الجريدة

ثانيًا: مركزية اتخاذ القرار:

إذا كان الإبداعُ الصحفى هو إبداع جماعى، فلا بد لكل عمل جماعى من قائد (Leader) أو مشرف (Supervisor) تكون مهمته اتخاذ القرارات التى من شأنها صياغة وتشكيل ما يسمى بثقافة المؤسسة (Organization Culture)، ويكون هو الخطوة الأولى والقرار الأهم حال التفكير فى تغيير أو تطوير تلك الثقافة أو السياسة المؤسسية[١٠٧]. ومع تعدد المراحل التى تمر بها القصة الصحفية وتعدد الأطراف المشاركين فى صنعها، يزداد عدد بوابات الحراسة أو القيادات التى يمثل كلٌ منها قرارًا بتصفية وتنقية الأخبار والموضوعات الواردة للصحيفة. وتتم هذه التصفية فى العادة بشكل مركزى، بمعنى أن هناك سلطةً لشخص ما باتخاذ القرار دون غيره. ويمكن تقسيم مركزية اتخاذ القرار إلى فئتين:

- **مركزية منظِمة:** وهى تلك التى يقوم بها رؤساءُ الأقسام ومسؤولو الصفحات، وذلك من خلال قبول موضوعات معينة أو رفضها أو طلب استكمالها، والقرار الذى تتخذه تلك الفئة يكون فقط لتنظيم الموضوعات الواردة إلى الصحيفة وترشيحها للنشر. ويدخل فى تلك الفئة أيضا المشرفُ الفنى الذى يقوم باتخاذ قرارات خاصَّة بشكل الصفحات.
- **مركزية مطلقة:** حيث تتجمع كل خيوط الجريدة فى يد شخصٍ واحد فقط هو رئيس التحرير الذى يحق له إصدار قرارات فردية ومُلزِمة

[107] **Joe Frontiera: leadership and organization culture transformation in professional sport: journal of leadership and organization studies, Vol.17, No.1, Feb.2010 Pp. 71-86, p.73**

لكل من سبقوه، سواء باستبعاد موضوعات معينة أو بطلب موضوعات جديدة أو بتعديل أخرى بالشكل الذى يراه.

وعلى الرغم من أن الناشر هو المسؤول أساسًا عن السياسة التحريرية والقادر على تغييرها، فإن رؤساء التحرير لهم تأثير بارز فى توجيه تلك السياسة. فواجبهم الأول هو التأكد من تحويل التصورات النظرية إلى ممارسات عملية. ومن هنا فإن رئيس التحرير بحكم مسؤوليته عن توجيه السياسة التحريرية هو المسؤول فى التحليل النهائى عن أداء هذا الدور الوظيفى[١٠٨]. وهو إما أن يقوم بهذا الدور بنفسه، وإما أن يختار مساعدين له لمساعدته على تنفيذ مهامه، وهو هنا لا يختار إلا هؤلاء الذين يطمئن إلى تشابه مفاهيمهم وقيمهم المهنية مع مفاهيمه وقيمه بدرجة كبيرة تصل إلى حد التطابق[١٠٩]، وذلك لضمان الحفاظ على خطوط السياسة التحريرية.

وإذا كانت لرئيس التحرير هذه السلطة فى الجوانب التحريرية، فإن سلطته تمتد لتشمل الجوانب الفنية الخاصَّة بشكل الجريدة حتى فى حالة وجود المشرف الفنى. وتتدرج مستويات تدخل رئيس التحرير فى الأمور الإخراجية، فقد يقتصر على مجرد طلب إجراء تعديل وتغيير فى شكل وأسلوب إخراج بعض الصفحات، وقد يمتد إلى فرض أسلوب إخراجى معين على المُخرِج الصحفى الالتزام به وتنفيذه عند إخراجه صفحةً أو موضوعًا معينًا[١١٠]. وقد يرفض رئيس التحرير شكل الصفحة تمامًا ويطلب رسمها مرة

---

108 هشام محمد عبد الغفار: دور رئيس التحرير فى توجيه السياسة التحريرية فى الصحف القومية، دراسة تحليلية ميدانية مقارنة بين صحيفتى «الأهرام» و«الأخبار» عام ١٩٩٢، ماجيستير، كلية الإعلام، ١٩٩٥، ص ٣٦.

109 نفس المرجع السابق، ص ٣٣٣.

110 إيمان محمد سيد: العملية الإبداعية فى إخراج المجلات المصرية، دراسة تحليلية وميدانية، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٧،

ص ٧٣.

أخرى بالتصور الذى يراه؛ لذلك جرت العادة فى الصحف، أن يقوم رئيس التحرير –وبخاصَّة فى الصحف الخاصَّة– بحضور عملية رسم الصفحات الهامّة فى الجريدة، مثل الصفحة الأولى والملفات الخاصَّة.

وتجب الإشارة هنا إلى أن تدخلات رئيس التحرير فى عمل المُخرِج الفنى تتوقف على عاملين:

- **عامل إنسانى:** ويشير إلى التوافق الإنسانى بين طرفى المعادلة – رئيس التحرير والمشرف الفنى– كأن تكون بينهما صداقةٌ أو زمالةٌ فى العمل لفترات طويلة تجعل المساحةَ أرحبَ أمام المشرف الفنى فى اتخاذ قراراتٍ نهائية فى مجال عمله.
- **عامل مهنى:** ويتعلق هنا بخبرات رئيس التحرير عن العمل الإخراجى من ناحية –فمن الممكن أن يكون عدمُ تدخله فى عمل المُخرِج نابعًا من عدم إلمامه بتكنيكات العمل الفنى–، ومدى ثقته فى إمكانيات وقدرات المشرف الفنى من ناحية أخرى، فيفوضه فى اتخاذ القرار فى هذا الشأن.

والحقيقة أن سلطات رئيس التحرير المطلقة فى اتخاذ القرارات أساسها مسؤوليات متنوعة على عاتقه تجعله أشد أفراد الصحيفة حرصا على الالتزام بالسياسة التحريرية، ويمكن تلخيص تلك المسؤوليات فى الآتى:

- **وجود مسؤولية قانونية:**

ينص القانون على أن رئيس التحرير هو المسؤول الأول عن الصحيفة، ففى المادَّة ٥٤ من قانون تنظيم الصحافة رقم ٩٦ لسنة ٩٦، يُشترط أن يكون

لكل صحيفة رئيسُ تحرير مسؤولٌ يشرف إشرافًا فعليًا على ما يُنشر بها ويُشترَط فيه أن يكون مقيدا بجدول المشتغلين بنقابة الصحفيين[111].

وهو بذلك مسؤول عما يكتبه ويوقعه باسمه، وعن كل ما يكتب ويوقع بأسماء الآخرين. وهناك العديد من الحالات التى أحيل فيها رؤساء تحرير إلى المحاكمة بسبب موضوعات لصحفيين آخرين بالجريدة. ونذكر هنا محاكمة عادل حمودة رئيس تحرير جريدة «الفجر»، فى قضية شيخ الأزهر بسبب موضوع كتبه محمد الباز بعنوان «شيخ الفاتيكان الأكبر».

وكانت قد تمت محاكمة كاتب المقال بصفته فاعلا أصليا كونه مؤلف عبارات المقال التى رأت المحكمة أنها تمثل سبًا لموظف عامّ هو شيخ الأزهر. وفى الوقت نفسه وجهت المحكمة الاتهام إلى رئيس التحرير بوصفه أيضا فاعلا أصليًا كونه المشرف على النشر بالجريدة، وأنه فى هذه الواقعة أخل بأداء واجباته الوظيفية المنوط به أداؤها، وذلك بأن تقاعس عن الإشراف على المقال، ولم يباشر بشأنه اختصاصاته الوظيفية من حذف وتعديل، مِمَّا ترتب عليه نشر المقال على النحو الوارد به، متضمنا عبارات الإهانة والسب والقذف.

ولم تتوقف مسؤولية رئيس التحرير هنا على المضمون اللفظى للمقال، وإنما امتدت أيضًا إلى مسؤوليته عن المضمون البصرى، حيث إنه كان صاحب قرار النشر للصورة المصاحبة للموضوع –والتى تصدرت أيضا الصفحة الأولى للجريدة– وكانت عبارة عن «كولاج» لشيخ الأزهر يظهر فيه مرتديا الزى الرسمى لبابا الفاتيكان. وإذا كان هذا المضمون البصرى من

---

111 حسام فاضل حشيش: موسوعة تشريعات الصحافة، مركز هشام مبارك للقانون، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٢٢.

صميم عمل المُخرِج الفنى –سواء على مستوى ابتكار الفكرة أو مستوى تنفيذها– فإن قرار النشر يظل بشكل كامل فى يد رئيس التحرير.

ولأن مسؤولية رئيس التحرير فى هذه الواقعة لا تقل عن مسؤولية كاتب المقال، فقد ساوت المحكمة بينهما فى الحكم بتغريم كلٍ منهما مبلغ ٨٠ ألف جنيه وإلزامهما بالحق المدنى للمدعى.

- **وظيفة تسويقية:**

هنا يذهب الحديث عن صناعة الصحافة بوصفها مشروعًا تجاريًا، هدفه الأساسى تحقيق التوزيع والربح –فهى فى النهاية ليست مؤسسات غير هادفة للربح–[١١٢]، وهى أيضًا صناعة ضخمة تحتاج إلى رأس مال أصبح من الضخامة بحيث لا يستطيع فرد واحد تقديمه، وتحتاج إلى نفس عناصر الإنتاج المعروفة (رأس المال والعمل والمنظم)[١١٣]. ونجاح هذا المشروع التجارى يعتمد فى جزء كبير منه على اسم رئيس التحرير بما يتمتع به من شهرة ومصداقية وصورة طيبة لدى الجمهور تجعله مرتبطا بالقراء، ويضمن توزيع الصحيفة وخلق مكانة لها فى السوق الصحفية، وما له أيضًا من سمعة طيبة بين أقرانه الصحفيين يجعل من السهل عليه استقدام كثير من الصحفيين ذوى الكفاءة، واستكتاب كبار الكتاب بما يعود بالنفع فى النهاية على الجريدة.

- **مسؤولية أخلاقية ومهنية:**

ويتعلق الأمر هنا بطبيعة العمل الصحفى الذى يفرض أن تكون هناك محطة نهائية تتجمع فيها كل الجهود على النحو التالى:

---

[112] محمد الباز: صحافة الإثارة.. السياسة والدين والجنس فى الصحف المصرية، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٣٤.

[113] محمود علم الدين: أساسيات الصحافة فى القرن الحادى والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٦.

- الصحافة نشاطٌ يقدم منتجًا فكريًا يختلف عن المنتجات الاستهلاكية التى لا تحتاج إلى قرارات مركزية فى كل ما يخص ظهور السلعة إلى السوق، وذلك بسبب وجود نظام ثابت -يصل إلى حد الروتين- يتم اتباعه فى أثناء عملية إنتاج نفس السلعة بنفس الشكل والمواصفات. بينما المنتَج الصحفى الفكرى المتجدد (يتناول أحداثًا جديدة) المتنوع (فى مجالات مختلفة ما بين الأمور السياسية الجادة والأمور والموضوعات التى تهدف فقط إلى الترفيه) يحتاج إلى مركزية شديدة حتى يتحقق له الاتساق والاتفاق.
- المنتجون للعمل الصحفى أنفسهم (الصحفيون) يختلفون فى ما بينهم فى توجهاتهم وأفكارهم وأسلوبهم، وينعكس ذلك بالطبع على طبيعة ما ينتجونه. ولذلك فهم فى حاجة إلى تلك المركزية لكى توظف تلك الاختلافات فى تقديم منتَج موحد السمات.
- تعدد مراحل العمل الصحفى وتنوع مهامها يتطلب وجود شخصٍ قادرٍ على إدارة هذا التنوع والتعدد.
- أن رئيس التحرير هو الأكثر إلماما بالسياسة التحريرية للجريدة، فهو المفوض من قبل المالك بتنفيذ تلك السياسة، كما أنه يمكن أن يكون أحد صناع سياسة الجريدة، لا مجرد منفذ لها.

- **مسؤولية شخصية:**

فرئيس التحرير يمكن أن يكون أحد ملاك الصحيفة أو رئيسَ مجلس إدارتها فى نفس الوقت، كما هى الحال فى الصحف الخاصَّة التى ظلت لفترة صحفًا شخصية يصدرها شخصٌ واحدٌ ويتولى رئاسة مجلس إدارتها ورئاسة تحريرها فى الوقت نفسه، مثل مصطفى بكرى فى «الأسبوع»، وممدوح

مهران فى «النبأ الوطنى»، وياسر بركات فى «الموجز». هنا يتحول رئيس التحرير إلى صاحب مشروع تجارى يكون فيه أشد الموجودين حرصًا على نجاحه وتحقيق أرباحٍ بالطريقة التى يراها، ويجب على الجميع الالتزام بها.

ثالثًا: محدودية المساحة بالنسبة إلى المنتَج:

كل صحيفة تصدر فى عدد معين من الصفحات، نادرا ما يزيد، خصوصا فى ظل ارتفاع تكلفة طباعة الصحيفة مع ارتفاع أسعار الورق والخامات. هذه المحدودية فى المساحة تخلق صراعًا دائمًا بين أطراف صناعة العمل الصحفى (المضمون – الشكل – الإعلان) للفوز بأكبر مساحة ممكنة. هذا الصراع يحدث بين كل الأطراف على النحو التالى:

- **التحرير – الإعلان:**

من دون الإعلانات لا يمكن لأى صحيفة أن تصدر بشكل تنافسى، ما لم تكن تصدر عن جهة رسمية أو هيئة ما تدعمها وتضمن لها البقاء والاستمرار، فالإعلان يؤدى مهمة حيوية للصحافة تتمثل فى ضمان صدورها بشكل مستقل دون الاعتماد على دعم يفقدها هذا الاستقلال[١١٤]. وعلى الرغم من ذلك فإن الصحفيين –ورئيس التحرير على رأسهم– يتعاملون مع الإعلان على أنه معوِّق كبير لعملهم من جانبين: **الأول** يتعلق بتقليص مساحة النشر المخصصة للموضوعات الصحفية بسبب المساحات التى يحتلها الإعلان، والتى تأتى على حساب الناتج الصحفى. **والثانى** يتعلق بتقليص مساحات الحرية فى العمل الصحفى. فاستبعاد الموضوعات أو رفضها هو القرار

---

[114] محرز حسين غالى: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها فى العالم المعاصر، دار العالم العربى، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ١٦٨.

الأقرب فى حالة تعارضها أو انتقادها أحد المعلنين أو إحدى شركاته المعلِنة. وبالتالى تقل المجالات التى يعمل بها الصحفيون، وبخاصَّة مع التزاوج بين السياسة والاقتصاد فى الفترة الأخيرة. فلا يجوز تناول الأداء السياسى لأىٍّ من الشخصيات التى تمول الجريدة من خلال إعلانات شركاتها. والأمر هنا لا يتوقف عند رجال الأعمال، بل يضم أيضًا الوزارات والمصالح الحكومية التى تصبح أيضًا من محرمات العمل الصحفى، خوفا على انقطاع تدفق الإعلانات الواردة منها.

- **الإخراج – الإعلان:**

الصراع هنا يمتد بين الإعلان والإخراج الصحفى، فالمُخرِج يشعر دومًا أن المساحات الإعلانية تؤثر على عمله وتُحدّ من قدرته على تقديم أفضل ما عنده. فالإعلان المنشور من شأنه التأثير فى:

- المساحة المتبقية التى يتحرك فيها المُخرِج، فالبعض يفضل العمل فى المساحات الخالية من أىّ إعلانات، لأن نشر إعلان من شأنه تضييق فرصة الإبداع.
- شكل المساحة المتبقية، فبعض الإعلانات يُخلِّف مساحاتٍ غير منتظمة أحيانًا، أو مساحاتٍ ذات اتجاهات شديدة الاستطالة الأفقية أو الرأسية. وقد ظهر فى الآونة الأخيرة العديد من المساحات الإعلانية التى تُخلِّف أشكالا للمساحات التحريرية المتبقية لا تساعد على الإبداع مثل مقاس «٣٥ سم X ٦ عمود» –ويسمى فى الأوساط الصحفية المقاس القاتل، لأنه لا يترك فرصة للمادة التحريرية للظهور، ويقوى من منافسة الإعلان على عين القارئ– ومقاس «٣٠ سم X ٥

عمود»، ومقاس نصف الصفحة الطولى. **كما هو موضح فى الشكل رقم ٧.**

- استخدام العناصر التيبوغرافية بجانب الإعلانات، فاحتواء الإعلان على عناصر تيبوغرافية ثقيلة يخلق عددًا من المحاذير فى استخدام عناصر معينة بجانبه، مثل الصور أو الألوان.

- **الإخراج – التحرير:**

الإعلان هو مادَّة مدفوعة الأجر لا يستطيع أىٌّ من إدارة التحرير أو الإخراج إلا التعامل مع وجودها كأمر واقع والعمل فى المساحات المكانية والموضوعية التى لا تتعارض معها، ومن هنا ينتج الصراع بين الإعلان وكلٍ من التحرير والإخراج. غير أن الأمر يجب أن يكون مختلفًا فى العلاقة بين التحرير والإخراج، التى يجب أن تكون علاقة تكامل. لكن الواقع العملى –مع ضيق المساحات– يؤكد وجود صراع وتضارب رؤى شبه دائم بين من يحصل على المساحة الأكبر، المضمون اللفظى أم المضمون البصرى.
وإذا كان التكامل والتعاون بين الأطراف المشتركة فى تقديم منتَج واحد هو أساس الإبداع، فإن هذه العلاقة المتصارعة بين أطراف المنتَج الصحفى لا شك تؤثر على ممارسة النشاط الإبداعى داخل المؤسسات الصحفية.



٢٥ سم × ٦ عمود



٣٠ سم × ٥ عمود



أشكال غير منتظمة للإعلانات



ربع الصفحة الطولي



نصف الصفحة الطولي

شكل رقم 7 المقاسات الجديدة للإعلانات

رابعًا: إبداع لحظى (ضغوط الوقت Deadline):

تتسم صناعة الصحافة دون غيرها من الصناعات بأنها فى صراع دائم مع الوقت فى كل مراحلها. ويرجع ذلك من جانب إلى طبيعة المنتَج الذى تقدمه هذه الصناعة، بالإضافة إلى بعض سمات السوق الصحفية فى مصر التى تزيد من حدة ضغط الوقت.

فمرحلة إنتاج الصحيفة لا تتعدى ساعات قليلة هى الفترة التى تتدفق فيها الموضوعات المختلفة، ثم الدخول فى عمليات الفلترة والاختيار والتجويد والقولبة بما يتناسب مع الصحيفة، ثم عمليات الإنتاج والطباعة. كل ذلك يحدث فى فترة زمنية وجيزة تتراوح بين الساعات القليلة فى الصحف اليومية (وهى هنا تقدم الخدمة الإخبارية بشكل أساسى) والأيام القليلة فى الإصدارات الأسبوعية (وهى هنا فى حاجة إلى وقت يسمح لها بالتعمق فى ما تقدمه من معالجات).

كما أن استهلاك تلك السلعة لا يتعدى أيضًا الساعات القليلة، فالأخبار سلعة شديدة البوار وعمر الصحيفة فى السوق نفسه قصير جدا. ولذلك لا بد للصحفى أن يتحلى بأحاسيس «اللحظية والدقة والسرعة» عند صناعة القصة الصحفية، انطلاقا من مبدأ ضغط الأخبار وجدّة المعلومات، كما يجب أن يكون قادرًا على اتخاذ قراراتٍ سريعة، والعمل خلال ضغط الوقت الفعلى لإصدار الصحيفة[١١٥].

وقد أسهمت ظروف السوق المصرية فى زيادة ضغط الوقت على العاملين فى الوسط الصحفى من خلال محدودية أماكن الطباعة فى مصر، حيث تتركز المطابع فى المؤسسات القومية، وفيها تتم طباعة كل الصحف

---

[115] Mark Deuze: What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered: journalism, vol.6, No.4, Nov. 2005, Pp.442-464, p.449.

الصادرة فى السوق الصحفية (ليس هناك أى مطبعة مملوكة لمؤسسات صحفية حزبية أو خاصَّة إلا دار «النبأ الوطنى» ودار «نهضة مصر» ومؤسسة «المصرى اليوم»)، وبالتالى يشتد ضغط الوقت لحجز مكان على ماكينات الطباعة.

هذا الضغط يؤدى إلى ما يمكن أن نطلق عليه لحظية الإبداع، فالوقت لا يسمح للصحفى بالتأمل والتجويد، بل أحيانا لا يسمح بإتمام بعض العمليات الأساسية –مثل التصحيح اللغوى–؛ ولذلك فالهدف الأول للصحفى هو إتمام عمله، ويأتى فى مرتبة تالية أن يكون عمله هذا إبداعيًا.

ويزداد الأمر إلحاحًا فى مجال الإخراج الصحفى، حيث يبدأ العمل بعد أن يكون إنتاج المضمون الصحفى قد استهلك معظم الوقت المتاح. وبخاصَّة أن هناك عمليات إنتاجية أخرى تنتظر الانتهاء من «الماكيت»[١١٦]، مثل عمليات الجمع والتصحيح ومعالجة الصور وتنفيذ «الماكيت» وتصوير الأفلام وإعداد ألواح الزنك.

ونتيجة لهذا الضغط تقوم الصحف –وبخاصَّة اليومية منها– باتباع بعض الإجراءات التى تعمل على توفير الوقت، وبالتالى إعطاء فرصة أكبر للإبداع مثل:

– المواد غير الإخبارية (الملاحق والملفات والصفحات المتخصصة):

وهى صفحات تقوم على فكرة الإعداد المسبق، فالعديد من الملاحق يمكن تجهيزه قبل موعد الصدور بفترة كافية مثل ملاحق «الكاتب، والعقارات، والمرأة» فى «المصرى اليوم»، وملحق «السيارات» فى «الأهرام». وفى

---

116 أشرف صالح: الإبداع فى الإخراج الصحفى، مرجع سابق، ص ١٤١.

الملفات تكون هناك مناسبات معروفة مسبقا، مثل ميلاد أو وفاة أحد الشخصيات العامة، أو ذكرى حدث ما مثل حرب أكتوبر أو معاهدة السلام، أو أن يتم تجهيز ملف عن أحد الأحداث أو الشخصيات الجديدة على الساحة الصحفية، مثلما حدث عندما تم طرح اسم محمد البرادعى مرشحا للرئاسة. وتقوم كل هذه الحالات وغيرها على فكرة واحدة هى البدء فى العمل قبل موعد الصدور بفترة غير المتعارف عليها، لكى تتيح مزيدًا من الوقت يسمح بمزيدٍ من الإبداع، **والشكل رقم ٨ يوضح نماذجَ لذلك:**

كما أن الصفحات المتخصصة يتم تجهيزها بنفس المنطق، استنادًا إلى ارتباطها غير القوى بالأخبار أو الأحداث الآنية، مثل صفحة «الكتب»، وصفحة «التكنولوجيا»، وصفحات الخدمات. أما الصفحات المتخصصة المرتبطة بالأحداث –مثل صفحات الاقتصاد والرياضة– فيتم تجهيزها فى المواعيد العادية.

- **تحقيق التوازى فى العمليات الإنتاجية المتتالية:**

والمقصود هنا عدم التقيد بمراحل تجهيز الصحيفة. فعلى سبيل المثال، نظريا لا بد من رسم «الماكيت» بعد الانتهاء من إعداد المادَّة التحريرية وقبل عمليات الجمع والتصحيح ومعالجة الصور، لكن الممارسة العملية تتيح إمكانية حدوث هذه الخطوات بشكل متوازٍ، حيث يمكن تجهيز «الماكيت» فى أثناء كتابة المادَّة التحريرية أو حتى قبل البدء فيها، فى ما يطلق عليه «الرسم على الهواء»، وفى هذه الحالة يكون لدى المُخرِج فكرة بطبيعة الصفحة ويقوم بتجهيزها بناءً على تلك الفكرة، وهنا قد يطلب المُخرِج تجهيز المادَّة بطريقة معينة تخدم الشكل الذى قام بإعداده. كما أنه يمكن أن يتم جمع المادَّة وتصحيحها فى أثناء

أو قبل رسم «الماكيت»، ويكتفى المُخرِج هنا بمعرفة مساحة الموضوع وفكرته.

- **زيادة العمل فى الفترة الليلية:**

وهى الفترة التى يتم فيها تجهيز الصفحات المبيَّتة، مثل صفحات التحقيقات والحوارات والخدمات، وغيرها من تلك الصفحات التى لا تنتظر وقوع أحداث معينة، بحيث يتم الانتهاء من تلك الصفحات بعيدًا عن ضغط الوقت فى الفترة الصباحية، مِمَّا يتيح فرصة أكبر للتجويد.



شكل رقم 8 نماذج من صفحات وملفات خاصة غير مرتبطة بوقت معين

- **تحقيق اللا مركزية والتفويض:**

بمعنى أن يقوم رئيس التحرير بتفويض بعض الأشخاص باتخاذ قرار النشر لتخفيف الأعباء، مِمَّا يعطى فرصة أكبر للإبداع. ويتم ذلك بشكل أكبر فى الصفحات المتخصصة، بحيث يكون دور رئيس التحرير أن يرى تلك الصفحات فى مراحلها النهائية. لكن يظل هذا الحل صعب التحقيق، لأن مبررات وجود المركزية أكبر من الرغبة فى تحقيق الإبداع كما سبق أن أوضحنا.

خامسًا: إبداع وظيفى:

تحكم الوظيفة كل الأنشطة الصحفية، وبالرغم من كونها عملا فكريا يسعى دومًا إلى تطوير مفرداته وأساليبه وقوالبه الفنية فإن ذلك كله يتم توظيفه لتحقيق أهداف معينة. والإبداع فى الإعلام بصفة عامة –والصحافة أحد فروعه– يختلف عن الإبداع فى كثير من مجالات الفنون، فالإبداع الإعلامى يجب أن يحقق أهدافا وضعها آخرون غير المُبدِع للرسالة الاتصالية، وهو ما لا يحدث فى الفنون التى يكون فيها الإبداع وليد هدف ذاتى حدده المُبدِع بنفسه[١١٧]. وهذا هو المستوى الأعلى من الوظيفية الذى تتضافر فيه الجهود لتحقيق هدف رئيسى هو تحقيق الربح لصاحب رأس المال. وتتفرع من تلك الوظيفة وظائف فرعية أخرى يكون كل فرع من فروع الصحافة منوطًا بتحقيق بعض منها، ومهما وصلت درجة إبداع الناتج الصحفى فالهدف دائمًا يكون أداء هذه الوظائف بكفاءة عالية.

---

117 حسام محمد إلهامى: مرجع سابق، ص ٧٧.

فالإبداع فى الكتابة الصحفية يعنى الفعل المتميز بالجدّة والأصالة، والمتجسد فى التعبير اللفظى المكتوب عن الأحداث أو الوقائع أو القضايا أو المشكلات أو الآراء، بهدف إخراج الحدث أو القضية أو المشكلة أو الرأى فى صورة مقروءة فى إطار قالب صحفى مناسب، بحيث يتسم المنتَج النهائى بالتجديد والتأثير وتحقيق مستوى عالٍ من القارئية[١١٨].

وأى إبداع على مستوى المضمون الصحفى يضع دائمًا نصب عينيه تحقيق أهداف معينة يأتى على رأسها التعبير والحفاظ على السياسة التحريرية للصحيفة التى وضعها القائمون عليها لثقتهم فى أنها السبيل إلى تحقيق الهدف الأكبر وهو الربح. كما يتم مراعاة أن هذا المضمون مهمته الأساسية نقل الخبر والمعلومة إلى قارئ يبتاع الصحيفة لهذا الغرض، وما يستتبع ذلك من تأثيرات معرفية وسلوكية تطرأ عليه. فنحن هنا نتحدث عن وظائف فكرية وصحفية يجب مراعاتها عند ممارسة الإبداع فى المضمون الصحفى.

والأمر نفسه يتكرر عند الحديث عن الإخراج الصحفى، فهو فن وظيفى فى الأساس، وأى إبداع فيه يجب أن يراعى تحقيق تلك الوظائف أولا. أولى الوظائف المنوط بالإخراج تحقيقها هى التعبير عن المضمون اللفظى أو المادَّة التحريرية المنشورة على صفحات الجريدة، ومن هنا تظهر أهمية قراءة الأصول التحريرية قبل البدء فى عملية الإخراج، لأن الموضوع الصحفى يجب أن يخلق فكرته المرئية، ويحدد العناصر التيبوغرافية المعاونة فى عملية التصميم كالصور والرسوم، وتحديد المعالجات التيبوغرافية لبعض العناصر، ومواءمة الشكل للمحتوى[١١٩]. والمُخرِج فى أثناء قيامه بعمله الإخراجى لا يعبر عن ذاته أو آرائه قدر ما يعبر عن مضمون الرسالة

---

118 نفس المرجع السابق، ص ٨١.

119 أشرف صالح: مرجع سابق، ص ٢٢١.

الإعلامية، فالإخراج يحمل من موضوعية المضمون وواقعه الإخبارى أكثر مِمَّا يحمل من ذاتية الفنان، هذا المضمون التحريرى هو ما يفرض على المُخرِج اتباع أساليب إخراجية معينة ومختلفة بما يتلاءم للتعبير عنه. **والشكل رقم ٩** يمثل حالةً إبداعيةً فى الشكل مع تحقيق التوافق التام مع المادَّة التحريرية.

كما يتعين على المُخرِج إذا أراد أن يُبدع أن يراعى دور الإخراج فى تحقيق سهولة ويسر القراءة وأن لا تكون الرغبة فى خلق شكل مميز للصفحة على حساب عملية القراءة[١٢٠]. **والشكل رقم ١٠** يمثل محاولة لشكل جيد على حساب عملية القراءة من خلال قطع مسار المادَّة، مِمَّا خلق حالةً من الارتباك.

كما يجب أن لا تأتى الحالات الإبداعية فى الإخرج على حساب الشخصية البصرية المميزة للصحيفة، وأن يظل يمارس دوره فى العمل على جذب انتباه القارئ إلى الصحيفة بين الصحف الأخرى فى منافذ التوزيع، وجذب الانتباه إلى الموضوعات المختلفة المنشورة على صفحات الجريدة. ويوضح **الشكل رقم 11** فكرة الإبداع الوظيفى فى الصحيفة:

---

[120] إيمان محمد سيد: مرجع سابق، ص ٦٣.





شكل رقم 9 حالة ابداعية وظيفية



شكل رقم 10 حالة ابداعية غير وظيفية بسبب قطع مسار المادة

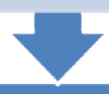
الوظيفة الأساسية تتعلق بالمضمون

التعبير عن السياسة التحريرية | نقل المعلومات والأخبار للقارئ



وظائف الشكل

التعبير عن المضمون- تحقيق يسر القراءة - خلق شخصية بصرية- جذب انتباه القارئ



وظيفة تسويقية

تحقيق أهداف رأس المال وتحقيق الربح

شكل رقم ١١: الإبداع الوظيفى فى الصحافة

سادسًا: إبداع مؤسسى:

يمكن النظر إلى الإبداع المؤسسى من خلال كونه التقاءً بين الفرد ونظام عمل مؤسسى أوسع وأكبر، وفى ذلك السياق تستطيع المؤسسات تسهيل الإبداع وتطوير طاقاته الكامنة[١٢١]، وعلى ذلك فالفردُ لا يمارس عمله فى فراغ وإنما يحكمه فى ذلك نظام مؤسسى له نظم ولوائح وسياسات.

وإذا ما أراد الصحفى –سواء كان محررا أم مُخرِجا– أن يبدع، فإن عليه أن يفعل ذلك فى إطار مؤسسة صغرى هى الصحيفة التى يعمل بها، ومؤسسة كبرى تتمثل فى النظام الصحفى القائم والهيئات المسؤولة عن تنظيم العمل فيه.

---

[121] Cathrine Hass: institutional creativity: the relational zone of proximal development: culture psychology, Vol.7, N0.2, June 2001, Pp. 199-221, p.200

ويتكفل القانون بتنظيم علاقة الصحفى بمؤسسته الصحفية، حيث تخضع تلك العلاقة لعقد العمل الصحفى الذى يحدد مدة التعاقد، ونوع العمل الصحفى، والراتب وملحقاته، والمزايا التكميلية، بما لا يتعارض مع القواعد الواردة فى قانون العمل الفردى أو مع عقد العمل الصحفى الجماعى فى حالة وجوده[١٢٢]. وعلى كل المؤسسات الصحفية وإدارات الصحف الالتزام والوفاء بجميع الحقوق المقررة للصحفى فى القوانين وعقد العمل الصحفى المبرم معها[١٢٣]، ولا يجوز فصل الصحفى من عمله إلا بعد إخطار نقابة الصحفيين بمبررات الفصل، وإذا استنفدت النقابة مرحلة التوفيق بين الصحيفة والصحفى دون نجاح، تطبق الأحكام الواردة فى قانون العمل فى شأن فصل العامل[١٢٤].

وإذا كان القانون ينظم علاقة الصحفى بمؤسسته الصغرى (الصحيفة) فإنه كذلك ينظم العلاقة بينه وبين المؤسسة الكبرى وهى نقابة الصحفيين، فلكى يصبح الصحفى عضوًا فى نقابة الصحفيين لا بد من توافر عدد من الشروط، وهى أن يكون مصريًا، وغير مالك لصحيفة أو وكالة أنباء تعمل فى مصر أو شريكًا فى ملكيتها، وأن لا يكون قد سبق الحكم عليه فى جناية أو جنحة مخلة بالشرف، وأن يكون حاصلا على مؤهل عالٍ، وأن يكون قد أمضى عامين فى الصحيفة. ويمر فى ذلك بمرحلتين، حيث يتم تسجيله فى جدول الصحفيين تحت التمرين، ثم بعد عام –بالنسبة إلى خريجى كليات وأقسام الإعلام– أو عامين –للحاصلين على مؤهل عالٍ من غير كليات الإعلام– ينتقل إلى جدول الصحفيين المشتغلين.

---

122 حسام فاضل حشيش: موسوعة تشريعات الصحافة، مرجع سابق، ص ١٥.

123 نفس المرجع السابق، مادة ١٦، ص ١٤.

124 نفس المرجع السابق، مادة ١٧، ص ١٤.

وللمؤسسة أهمية كبرى فى العمل الصحفى، فمن دونها لـــن يكـــون هناك إنتاج صحفى من الأساس. فالصحفى هنا مهتمٌ بتقديم أفكاره الإبداعية، وتتولى المؤسسة فلترة تلك الأفكار وتمويلها وتطويرها واستغلالها تجاريًا[١٢٥]. ونحن هنا نتحدث عن نشاط إبداعى لا يمكن للمُبدِع بمفرده توصيل نتائجـــه إلى المستهلك، وذلك بسبب طريقة إنتاج الصحيفة. فلكى تظهر الصحيفة فـــى السوق لا بد من مراحل عمل متعددة شديدة التخصص وبعيـــدة تمامًـــا عـــن طبيعة العمل التحريرى، مثل تجهيز الصفحات على الكمبيوتر، وإنتاج الأفلام والطباعة، وهى عمليات لا يستطيع –ولـــيس مطلوبًـــا منـــه أن يســـتطيع– الصحفى القيام بها. ومن ناحية أخرى فإن هذه العمليات تحتاج إلى تجهيزات تكنولوجية وأفرادٍ متخصصين للعمل عليها، وهو أمر شديد التكلفة لا يستطيع الصحفى الوفاء به. وإذا كان المحرر يستطيع أن يوصِّل إنتاجه الآن بوسائل أخرى مثل المدونات والوسائل الإليكترونية، فإن المُخرِج فى الصحف الورقية لا يزال قاصرا عن ذلك.

ولأن الأمر يتعلق بمؤسسة فنحن نتحدث عن لوائح ونظم قد يـــؤدى التشدد فيها إلى إعاقة عمل الصحفى، وضمانات من شأنها توفير الحماية لذلك الصحفى. فمن ناحية يتعامل الصحفى –وهو هنا يقدم منتجًا فكريًا بالأساس– مع لوائح إدارية تنظم علاقته بالجريدة، فهو فى النهاية فـــرد يتعامـــل مـــع مؤسسته وفق قانون العمل، وتحدد له المؤسسة مواعيدَ للحضور والانصراف، وقواعدَ ثابتة للإجازات، ولوائح للأجور والمكافآت. وتتفاوت الصـــحف فـــى

---

[125] Laird D. Mclean: organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of literature and implication for human resource development, advances in developing human resources, Vol.7, No.2, May 2005, Pp. 226-246, p240.

درجة تطبيق هذه العلاقة، فقد تصل إلى درجة تحدّ من حركة الصحفى، وقد تصبح أكثر مرونة وتأخذ فى الاعتبار طبيعة العمل فى المجال الصحفى.

كما أن الصحفى يعمل داخل مجموعة من القوانين واللوائح، مثل ميثاق الشرف الصحفى وقانون نقابة الصحفيين، وتعطى تلك القوانين للصحفى بعض الحقوق، وتفرض عليه فى الوقت نفسه مجموعة من الواجبات التى لو خالفها لتعرض إلى العديد من العقوبات التأديبية مثل الإنذار، والغرامة، والمنع من مزاولة المهنة مدة لا تتجاوز سنةً، أو الشطب من جدول النقابة.

ويستخدم النظام الصحفى آليات وطرقًا للرقابة على الصحف مثل ضرورة إرسال بروفات الصفحات إلى الرقابة بالنسبة إلى الصحف الأجنبية، والمصادرة مع الصحف الخاصَّة، بالإضافة إلى إشراف المجلس الأعلى للصحافة على المؤسسات القومية. وبالتالى تزداد فعالية الرقابة على المضمون الصحفى، مِمَّا يمثل قيدًا كبيرًا على ممارسة الإبداع.

لكن من ناحية أخرى تمثل تلك المؤسسات خطَ دفاعٍ وحصنَ أمانٍ للصحفى ضد أى محاولة لعرقلة عمله من الخارج، فالقانون يعطى للصحفى الحق فى الحصول على المعلومات والأخبار من مصادرها، ويحظر فرض أى قيود تعوّق من حرية تدفق تلك المعلومات. بالإضافة إلى معاقبة كل من أهان صحفيا أو تعدى عليه بسبب عمله بالعقوبات المقررة لإهانة الموظف العمومى أو التعدى عليه.

كما تقوم نقابة الصحفيين بحماية الصحفى من تجاوزات الصحيفة ضده، ففى حالة حدوث تغيير جذرى على سياسة الصحيفة يحق للصحفى فسخ تعاقده مع المؤسسة بإرادته المنفردة بشرط أن يخطر الصحيفة بذلك قبل امتناعه عن العمل بثلاثة أشهر على الأقل، وذلك دون الإخلال بحق الصحفى

فى التعويض. كما أنه لا يجوز فصل الصحفى من عمله إلا بعد إخطار نقابة الصحفيين بمبررات الفصل، فإذا استنفدت النقابة مرحلة التوفيق بين الصحيفة والصحفى دون نجاح، تطبق الأحكام الواردة فى قانون العمل فى شأن فصل العامل.

سابعًا: إبداع دورى متكرر الظهور:

يتميز النشاط الصحفى بأنه نشاط متكرر الظهور، مِمَّا يـؤدى إلـى رؤيته على فترات زمنية ثابتة. فقد عَرَّف القانونُ الصحيفةَ بأنها المطبوعـةُ التى تصدر باسم واحد وبصفة دورية، كالجرائد والمجلات ووكالات الأنباء، ويحدد التعريف الشروط الواجب توافرها فى الصحيفة، التى منها الدورية فى الصدور –بمعنى أن يكون هناك موعدٌ ثابتٌ يتم طرح الجريدة فيه للجمهور– وانتظام الصدور، وهو أن لا تتوقف الجريدة عن الظهور اختياريًـا، وعلـى ذلك فالجريدة اليومية لا بد أن تظهر كل يوم، والأسبوعية لا بـد أن يجـدها القارئ فى الأسواق كل أسبوع.

ولا يتوقف التكرار عند التكرار المادى للصحيفة فقط وإنما يتخطـى ذلك إلى تكرار سمات وملامح تلك الصحيفة فى المضمون والشكل.

فعلى مستوى المضمون تحدد كل صحيفة لنفسها مـا يسـمى بالسياسـة التحريرية (Editorial Policy)، وهى مجموعة المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التى تتحكم فى الأسلوب أو الطريقة التـى يقـدم بهـا المضـمون الصحفى، وتكون فى الغالب غير مكتوبة، بل مفهومة ضمنًا من جانب أفراد الجهاز التحريرى وتظهر فى سلوكهم وممارستهم للعمل الصحفى اليـومى، وتخضع لقدر من المرونة تختلف درجته من صحيفة إلى أخرى ومن موقف

إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى داخل الصحيفة نفسها[١٢٦]. وتؤدى السياسة التحريرية إلى حدوث تكرار فى العديد من الجوانب التحريرية للصحيفة منها:

- **التبويب:** الذى يؤدى إلى ظهور الصفحات فى نفس مكانها فى الصحيفة فى معظم الأوقات.
- **نوعية القضايا:** فلكل صحيفة أجندة قضايا رئيسية تركز عليها وتتصدر صفحاتها بشكل دائم، إلا فى الأحداث الطارئة التى من شأنها دفع تلك القضايا إلى درجة متأخرة وعدم إلغائها.
- **مصادر المعلومات:** ففى معظم الأوقات يكون للصحيفة عددٌ من المصادر تعتمد عليها، استنادًا إلى التوافق الفكرى أو توافق المصالح بين هذه المصادر والصحيفة.
- **الأسلوب الصحفى:** بما يتضمنه من قوالب فنية للنصوص والعناوين والمصطلحات المستخدمة.

ولكل سياسةٍ تحريريةٍ سياسةٌ إخراجيةٌ تعبر عنها، بدءًا من تصميم لافتة الصحيفة وانتهاءً بأدق التفاصيل. ويتم بناء السياسة الإخراجية لأى صحيفة استنادًا إلى مبدأ الوحدة، وهو المبدأ الرئيسى والأول من أسس التصميم، ومن دونها يفقد التصميم معناه، حيث إنه المبدأ الذى يهيمن على التصميم ويكسبه فكرة الكيان الواحد، بمعنى أن يكون تشكيلا مترابطًا. وتساعد وحدة التصميم عين القارئ على أن تنتقل بين وحداته المختلفة فى سهولة ويسر، بحيث يستطيع أن يستوعب مختلف أجزاء التصميم، بل تمثل الروابط البصرية بين العناصر مرشدًا يقود عين القارئ عبر مفردات التصميم. ويعد التكرارُ أكثرَ العوامل المساعدة على تحقيق الوحدة، وهو يعنى ترديد أو إعادة استخدام

---

126 محمود علم الدين: أساسيات الصحافة فى القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ١٥٤.

السمات الخاصَّة بالعناصر التيبوغرافية فى أجزاء مختلفة من التصميم، بما يخلق رابطة بصرية قوية توحد بين هذه العناصر[127]. ويمكن ملاحظة تأثير الوحدة فى التصميم فى الآتى:

- **عناصر الوحدة الثابتة:** وهى تلك العناصر التى تتكرر بنفس الشكل وفى نفس المكان على مدار جميع الأعداد، مثل تصميم لافتة الجريدة، ورؤوس الصفحات، وشكل مقالات الرأى، ونوع الخط المستخدم فى جمع المتن أو العناوين.
- **عناصر الوحدة المتغيرة:** وهى العناصر التى تظل محتفظة بخصائصها مع حدوث بعض التغيير، مثل تغيير مكان لافتة الجريدة، وحجم الحرف، ومكان مقالات الرأى، واللون السائد للصحيفة.
- **ثبات منطق التوضيب:** بمعنى خلق شخصية مميزة للجريدة من خلال تثبيت شكل بعض العناصر، والعلاقات بين هذه العناصر.

هذا التكرار يعد سلاحًا ذا حدين بالنسبة إلى الصحيفة، حيث إنه يخلق نوعًا من الألفة مع القارئ تتطور بعد ذلك وتتحول إلى نوع من الملل. فالتعرض المتكرر إلى المثيرات تتولد عنه حالة من الألفة بها، ومن ثم يتم التغلب على حالة الخوف الأولى المرتبطة بها وينتج عن ذلك ما يسمونه بتعلم التعرض (Exposure Learning)، أو أثر التعود (Habituation Effect) بما يختزل حالة الحيرة المعرفية أو عدم التأكد، مِمَّا يؤدى فى النهاية إلى زيادة التفضيل[128]. ويمكن أن يظهر التأثير الإيجابى للتكرار هنا فى عدد من المظاهر، مثل سهولة التعرف على الجريدة وتمييزها، وسهولة الوصول إلى

---

[127] أحمد محمود: تصميم الصفحات المتخصصة بالصحف المصرية اليومية، دراسة تطبيقية على صحف «الأهرام» و«الأخبار» و«الجمهورية» فى الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٨٨، ماجيستير، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٨٣.

[128] شاكر عبد الحميد: التفضيل الجمالى، دراسة فى سيكولوجية التذوق الفنى، سلسلة عالم المعرفة، ٢٦٧، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس ٢٠٠١، ص ٥١.

الصفحات، والتعود على الحركة بين أجزاء الصفحة الواحدة، والتعود علـــى أسلوب الصحيفة، وفهم المفردات والتعبيرات الواردة به.

غير أن تكرار التعرض قد يأتى بنتائج عكسية، فتتطور حالة الألفة مـــع المثير إلى ما يسمى بـــأثر التشـــبع أو الملـــل (Satiation or Boredom Effect)، فعندما يكون المثير الجمالى غيرَ مألوفٍ أو جديدًا تسود الرغبة فى التعود عليه، فتظهر حالة الألفة، أما عندما يصبح هذا المثيرُ مألوفًا تتحـــول الألفة إلى تشبع، ومن ثم يؤدى التعـــرض الإضـــافى إليـــه إلـــى تنـــاقص التفضيل[١٢٩].

وترتبط حالتا التفضيل أو التشبع بمدى بساطة أو تعقيد المثيـــر، فـــالمثير الجمالى البسيط تكتمل دورة التعود عليه بعد عدد قليل نســـبيًا مـــن مـــرات التعرض، وبالتالى تكون النزعة السائدة تجاهه هى انخفاض التفضيل. أما إذا كان المثير مُركبًا فإن ذروة منحنى التفضيل قد لا يتم الوصول إليها إلا عبر عدد كبير من مرات التعرض، حيث يتم فى كل مرة الكشف عن جانب مميز من العمل أو المثير الفنى حتى نصل إلى حالة التشبع، ومـــن ثـــم تنـــاقص عمليات التفضيل[١٣٠].

إذا كان التكرار فى السمات التحريرية للصحيفة قد لا يكـــون ملحوظًـــا للقارئ العادى، فهو يتخفى وراء التجدد اليومى للأحداث واختلافها كليـــةً أو جزئيةً، فالمشكلة تتعاظم فى السمات الشكلية التى مهما كانـــت جميلـــة فـــإن التعود عليها قد يخلق الملل منها، وبالتالى فهى فى حاجة مستمرة إلى الإبداع.

وبصفة عامة تقوم الصحف ببعض المعالجات التى من شأنها كسر حالـــة الملل التى قد تواجهها، بعضها خاص بالمضمون مثـــل الأعـــداد الخاصَّـــة،

---

[129] نفس المرجع السابق، ص ٥٣.

[130] نفس المرجع السابق، ص ٥٤.

والملفات والحملات الصحفية، وتقديم ملاحق أو أبواب جديدة، وبعضها خاص بالشكل مثل زيادة عدد الصفحات فى مناسبات معينة، وخلق حالة جديدة فـــى الصفحة الأولى كل فترة مع عدم الإخلال بخصائصها العامة، وتغيير شــكل بعض الأبواب على فترات.

الفصل الثالث

الإبداع في الصحافة الخاصة

سبيل الصحفيين إلى الخروج من قيود الصحف الأم

يحدد قانون الصحافة المصرى ملكية الصحف فى أربعة أنماط، ثلاثة منها تتعامل مع الصحيفة كمشروع تجارى، فى حين لا ينشد النمط الرابع – فى كثير من الأحيان – تحقيق أرباح جراء إصداره صحفًا. تلك الأنماط هى الصحف القومية، والصحف الحزبية، والصحف المملوكة لأشخاص اعتبارية خاصَّة، والصحف المملوكة لأشخاص اعتبارية عامّة، وعلى ذلك فالقانون لا يسمح بملكية الأفراد للصحف.

الصحف القومية وفقًا للمادة ٥٥ من قانون تنظيم الصحافة رقم ٩٦ لسنة ١٩٩٦، هى الصحف التى تصدر حاليًا أو مستقبلا عن المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء وشركات التوزيع التى تملكها الدولة ملكية خاصَّة، ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى. ويبلغ عددها وفقًا لآخر إحصاء للمجلس الأعلى للصحافة ٥٥ صحيفة ما بين جرائد ومجلات تبدأ دوريتها من الإصدار اليومى، وتنتهى بالإصدار ربع السنوى، وما بين صحف عامّة ومتخصصة.

وفى المادَّة ٥٢ يحدد القانون أنماط الملكية الأخرى بتأكيد أن ملكية الأحزاب السياسية والأشخاص الاعتبارية العامّة والخاصَّة للصحف مكفولة طبقًا للقانون. حيث يحق لكل حزب أن يصدر صحيفة أو أكثر تنطق بلسانه وتعبر عنه، وتستقبل السوق المصرية ٦٣ صحيفة حزبية يدور معظمها حول الإصدار الأسبوعى.

كما يحق للشخصيات الاعتبارية العامّة (كالنقابات، والاتحادات، والجمعيات المشهرة، والجامعات والمعاهد، والأندية) إصدار صحف هى فى الغالب لا تهدف إلى الربح وإنما تكون بمثابة مطبوعات علاقات عامّة. وأخيرًا يحق للشخصيات الاعتبارية الخاصَّة إصدار صحف ولكن بشروط معينة، وهو النمط الذى تتناوله هذه الدراسة.

ويتخذ كل نمط من تلك الأنماط الصحفية موقفاً مــن الإبــداع وفــق رغبته فى تحقيق الأرباح، أو بشكل أكثر دقة تأثير تحقيق الأرباح من عدمه على استمرار المشروع الصحفى. فالصحف القومية المملوكة للدولة لا تزال تصدر رغم ما تحققه من خسائر[131]، مستندة فى ذلك إلى الدعم الحكومى الذى تتلقاه وأنها تعد فى النهاية أحدى المؤسسات الحكومية.

ولا يختلف الأمر كثيراً فى الصحافة الحزبية التى يعــد المشــروع الصحفى فيها أحد أهم أنشطة الحزب السياسية، ويعد السبيل الأول والأســهل لوصول أفكار وتوجهات الحزب إلى أعضائه والجمهور العام. والملاحظ فى الآونة الأخيرة دخول رجال الأعمال مجال العمل الحزبى سواء فى الأحزاب الموجودة (السيد البدوى فى الوفد), أو من خلال تكوين أحزاب جديدة (نجيب ساويرس فى حزب المصريين الأحرار، ورامى لكح فى حزب مصرنا). هذا الوضع إنما يمثل ضمانة إقتصادية لاستمرار الصحيفة الحزبية.

أما الصحف الصادرة عن شخصيات إعتبارية عامة فتعتبر الصحف المطبوعات الصادرة عنها فى أغلب الأوقات مشــروعات علاقــات عامــة لتحسين صورة المؤسسة، ولذلك فالربح ليس فى مقدمة أولوياتها.

غير أن الأمر جم مختلف فى الصحف الخاصة – أو الصادرة عــن أشخاص إعتبارية خاصة- فالربح هو الهدف الأول لأغلبية تلك الصــحف، لأنها تعد مشروعات تجارية خاصة لأفراد يسعون إلى تحقيق الأربــاح. وإذا كانت الأرباح تتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما التوزيع والإعلانــات, فإن دورهما يتعاظم فى الصحف الخاصة ولا يمكن الاستغناء عن أى منهما.

---

[131] صلاح عيسى: ١٠ مؤسسات صحفية قومية فى عين العدو الذى لا يعرفه أحد، «اليوم السابع»، العدد السادس، ١٨ نوفمبر، ٢٠٠٨، ص ١٢.

هذا الاختلاف يتبعه نظرة متباينة نحو الإبداع الذى ينظر إليه كثيرون بوصفه السبيل الأمثل للنجاح فى المنافسة وتحقيق الأربـــاح، ولـــذلك فمـــن المتوقع أن تكون الصحف الخاصة هى الأكثر حرصاً علي تحقيقه، وهو مـــا تكشف عنه الصفحات القادمة.

الصحف الخاصَّة:

الصحيفة الخاصَّة هى ذلك الكيان الصحفى المملوك لأفـــراد –لا لفـــرد واحد– ويمكن تقسيمها إلى نمطين رئيسيين، الأول هو النمط الذى ينص عليه القانون المصرى (صحف الشركات المســـاهمة)، والثـــانى هـــو الصـــحف المصرية الصادرة بتراخيص من الخارج ويطلق عليها الصحف القبرصـــية وتتم معاملتها معاملة الصحف الأجنبية.

- **أولا: صحف الشركات المساهمة:**

إذا كان القانون لم يحدد أى شروط خاصَّة بالصـــحف الصـــادرة عـــن الأحزاب أو الأشخاص الاعتبارية العامّة، فإنه عدّد الشروط اللازمة لإصدار صحيفة مملوكة لأشخاص اعتبارية خاصَّة. فالمادَّة ٥٢ مـــن قـــانون تنظـــيم الصحافة رقم ٩٦ لسنة ١٩٩٦ تحدد أنه إذا ما أراد أحد الأفـــراد أن يصـــدر صحيفة فلا بد أن تتخذ تلك الصحيفة شكل تعاونيات أو شـــركات مســـاهمة، على أن تكون الأسهم جميعها فى الحالتين إسمية ومملوكة للمصريين وحدهم، وأن لا يقل رأس مال الشركة المدفوع عن مليون جنيـــه إذا كانـــت يوميـــة، ومئتين وخمسين ألف جنيه إذا كانت أسبوعية، ومئة ألـــف جنيـــه إذا كانـــت

شهرية، ولا بد من إيداع رأس المال بالكامل قبل إصدار الصحيفة فى أحـد البنوك المصرية[١٣٢].

لكن يظل الشرط الأهم فى إصدار صحيفة خاصَّة هو النسبة المملوكة لكل شخص، حيث حدد قانون سلطة الصحافة رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ أنه لا يجوز أن تزيد ملكية الشخص وأفراد أسرته فى رأس مال الشركة على ٥٠٠ جنيه، ويقصد هنا بالأسرة الزوج والزوجة والأبناء القصر، ووفقًا لذلك الشرط فإننا بحاجة إلى ٥٠٠ أسرة فى حالة إصدار صحيفة يومية (رأس مـال الشـركة المطلوب ٢٥٠ ألف جنيه)، و٢٠٠ أسرة فى حالة الصحيفة الأسبوعية (رأس مال الشركة المطلوب ١٠٠ ألف جنيه)[١٣٣].

وقد عدل القانون ٩٦ لسنة ١٩٩٦ تلك النسبة وحدد ملكية الشخص وأفراد أسرته وأقاربه حتى الدرجة الثانية فى رأس مال الشركة بنسبة ١٠%، مِمَّـا جعل المهمة أسهل، حيث يمكن إصدار صحيفة بعشرة مساهمين فقط.

- **ثانيًا: الصحف المصرية الصادرة بتراخيص أجنبية:**

ويطلق عليها الصحف القبرصية، على اعتبار أن النسبة الكبـرى منهـا تصدر بتراخيص من قبرص. لكن المفهوم الأقرب إلى الواقع والدقة معًا أنها ليست صحفًا قبرصية أو أجنبية، بل هى صحفٌ مصرية تصدر بتـراخيص من الخارج، فمقرها فى مصر والعاملون فيها إداريًا وتحريريًا مصريون، كما أن معالجاتها جميعًا تصب فى اتجاه القضايا المصرية[١٣٤].

---

132 حسام فاضل حشيش: موسوعة تشريعات الصحافة، مرجع سابق، ص ٢٢.

133 نرمين الأزرق: التشريعات الخاصة بملكية الصحف فى مصر، دراسة مستقبلية خلال العقدين القادمين، ماجيستير، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٥٦.

134 محمد الباز: صحافة الإثارة، مرجع سابق، ص ١٢٦.

وقد بدأت تلك الصحف فى الانتشار والانتعاش خلال النصف الثانى من الثمانينيات وأوائل التسعينيات كوسيلة للالتفاف على التشريعات الصحفية التى تعوّق حق الأفراد فى إصدار الصحف[135]. ونظرًا إلى سهولة الحصول على الترخيص من الخارج فقد زاد عدد الصحف الصادرة بتراخيص أجنبية فى السوق المصرية، وبلغ عددها عام ١٩٩٨ ما يقرب من ١٨٩ مجلة وصحيفة[136]. وإذا كان من الصعب حصر أعداد تلك الصحف بدقة، ففى الواقع هى فى ازدياد مستمر، كما أن عددًا كبيرًا منها غير منتظم أو دائم الصدور.

وليس معنى أن تلك الصحف تحصل على ترخيص من الخارج أنها لا تخضع للتنظيم القانونى، فلكى يصدر الشخص صحيفةً بترخيص من الخارج عليه أن يتبع الخطوات التالية[137]:

١- يتقدم صاحب الترخيص بطلب لإحدى المؤسسات الصحفية القومية بطلب لطبع صحيفته فيها ويرفق بطلبه الترخيص الصادر له من الخارج، موثقًا من السفارة المصرية، مع أعداد من الصحيفة لتقييم موضوعاتها ومعرفة خطها الإعلامى، ويرسل رئيس مجلس إدارة المؤسسة القومية هذا الطلب إلى المجلس الأعلى للصحافة للحصول على موافقته، على أن تقوم المؤسسة بطباعة الجريدة.

---

135 محمود خليل وهشام عطية: مستقبل النظام الصحفى المصرى، دراسة لعناصر وآليات تطور الصحافة المصرية (١٩٨٢- ٢٠٠٠) وسيناريوهات المستقبل (٢٠٠٠- ٢٠٢٠)، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، العدد الثالث المجلد الثانى، يوليو - سبتمبر ٢٠٠١، ص ٣٤.

136 محمد الباز: مرجع سابق، ص ١٢٧.

137 نفس المرجع السابق، ص ١٢٧.

٢- تُخطَر الجهات ذات الاختصاص بكل البيانات المتوافرة لاستطلاع رأيها فى الموافقة على طبع الصحيفة فى المؤسسة الصحفية القومية وبحث مصادر التمويل، وعندما تستكمل الإجراءات يعرض الأمر على رئيس التحرير والعاملين فى تحرير الصحيفة أعضاء نقابة الصحفيين المصرية.

٣- تتم الموافقة على طبع هذه الصحف لمدة محدودة من ثلاثة إلى ستة أشهر، ويتم التجديد عند انتهاء المدة المقررة، وفى حالة عدم التزام الصحف بقوانين ولوائح المطبوعات الخارجية تمنع من التداول وينظر فى إمكانية إلغاء الترخيص الممنوح لها.

٤- تتم مراجعة الصحف قبل تداولها داخل البلاد وفى حالة خروجها عن القانون والتقاليد، ومعالجتها للموضوعات والأحداث عن طريق الإثارة والمبالغة فلا يسمح بتداولها فى البلاد.

٥- يتم إبلاغ مصلحة الضرائب لمحاسبة هذه الصحف ضريبيًا بالنسبة إلى المواد الإعلانية والدعائية المنشورة فيها، مثل الصحف المَحَلِّيّة تمامًا.

ورغم أن كثيرًا من هذه الصحف غير منتظم الصدور، وليس له خطه الواضح، وينظر إليها على أنها صحف إعلانات –بل إن بعضها يصدر العدد منه حينما يتوافر قدر من الإعلانات- فإنه وعلى النقيض هناك العديد من الصحف الصادرة بتراخيص أجنبية منتظمة الصدور، ومنها ما يصدر بشكل يومى مثل «المال» و«نهضة مصر» و«العالم اليوم»، ومنها ما يصدر بشكل أسبوعى منذ سنوات دون توقف مثل «عين» و«وشوشة» و«عالم المال».

أولا: الواقـــع الحالى للصحــف الخاصَّة:

عندما صدر قانون تنظيم الصحافة رقم ٩٦ لسنة ١٩٩٦ –الذى يسر من عملية إصدار الصحف الخاصَّة– لم يكن يتوقع كثيرون لهذا النمط الجديد من الصحف النجاح، بل ولا منافسة الصحف القومية والحزبية، فما كان منها إلا أن نجحت فى المنافسة رغم حداثة عمرها مقارنة بالنمطين الآخرين. ويمكن أن نرصد واقع الصحف الخاصَّة اليوم من خلال عدد مـــن الحقـــائق التـــى توصلت إلى بعضها الدراساتُ والأدبياتُ التى تناولت تلك الظاهرة، والبعض الآخر يمكن ملاحظته بالنظر إلى الخريطة الصحفية، ويمكـــن إيجـــاز تلـــك الحقائق فى النقاط التالية:

١- زيادة عدد الصحف الخاصَّة:

إذا كان من الصعب حصر أعداد الصـــحف الصـــادرة بتـــرخيص مـــن الخارج، فإنه يمكن ملاحظة زيادة وتزايد عدد الصحف الخاصَّة الصادرة عن شركات مساهمة مصرية بموافقة من المجلس الأعلى للصحافة. فقد بلغ عدد تلك الصحف وفقًا لآخر إحصاء للمجلسس الأعلى للصحافة 75 صحيفة، مـــا بين يومية وأسبوعية وشهرية. وفى الحقيقة فقد صدر عن المجلس الأعلـــى للصحافة ٩٦ تصريحاً لصحف شركات مساهمة، توقف بعضها واستمر فـــى الصدور ٧٥ إصداراً. والملاحظ على تلك الصحف أنها تتزايد من فترة إلـــى أخرى، ففى الفترة من ١٩٩٥ حتى ٢٠٠٠ كانت هناك ست صحف خاصَّـــة فقط تصدر عن شركات مساهمة هـــى: «الميـــدان»، و«النبـــأ الـــوطنى»، و«الأسبوع»، و«صوت الأمة»، و«المصرى اليوم»، ومجلة «الكتب وجهات نظر». وفى الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٥ صدرت تسع صحف جديدة بنسبة

زيادة ٣٣% عن الفترة السابقة، وتلك الصحف هى «وطنـــى»، و«ميكـــى»، و«وينى الدبـــدوب»، و«ميكـــى جيـــب»، و«الجمـــاهير»، و«الدســـتور»، و«الخميس»، و«حواديت»، و«الطريق». ثم فى الفترة من ٢٠٠٥ وحتى الآن صدرت ٧٥ صحيفة جديدة بنسبة تزيد على ٨٣٣% عن الفترة السابقة، وتلك الصحف هى «الفجر»، و«الكرامة»، و«الفرسان»، و«القلعـــة الرياضـــية»، و«الموجز»، و«جيل الغد»، و«الشبكة»، و«مجلة الكمبيوتر والإنترنت» (أون لايـــن)، و«الأنبـــاء الدوليـــة»، و«National Geographic»، و«مجلـــة أميـــرات»، و«النهـــار»، و«صـــوت البلـــد»، و«اللاعـــب المصـــرى»، و«الاقتصادية»، و«البديل»، و«مجلة DG»، و«٢٤ ســـاعة»، و«اليـــوم»، و«النافذة»، و«الديار»، و«عالم المـــال»، و«اليـــوم الســـابع»، و«الشـــروق الجديد»، و«صوت الملايـــين»، و«الزهـــور»، و«البورصـــة»، و«مصـــر والعالم»، و«السوق العربية المشتركة»، و«أخبار التعلـــيم»، و«التحريـــر»، و«المال الأسبوعى»، و«الحرية للشعب»، و«المقال»، و«المشهد»، و«الفتح»، و«السفير العربى»، و«التجارية المصرية»، و«المصـــرية»، و«الرحمـــة»، و«الخبر العربية»، و«الحياة اليوم»، و«المصريون»، و«عـــين المشـــاهير»، و«ميدان الرياضة الجديدة»، و«فيتـــو»، و«الـــوطن»، و«ميـــدان الحيـــاة»، و«الشارع»، و«العالم اليوم الأسبوعى»، و«الصباح»، و«ديلى نيوز إيجيبت Daily News Egypt»، و«العقاريـــة»، و«أمـــوال الغـــد»، و«الشـــرق»، و«الوادى»، و«عاجل»، و«الراية»، و«عالم رقمى»، و«البحـــري اليـــوم»، و«البيان»، و«أونست الشرق»، و«اليوم الجديـــد»، و«المصـــرى الحـــر»، و«البوابة»، و«الكلمة»، و«البوصلة الإقتصادية»، و«المؤلف»، و«فرجـــة»، و«فرجة»، و«الفريق»

وتدل هذه الزيادة فى أعداد الصحف الخاصَّة على نجاح ذلك النمط فى تثبيت أقدامه فى السوق الصحفية وعلى إقبال القراء عليها. غير أنه لا يمكن أن نغفل عاملا مهمًا فى نجاح وانتشار تلك الصحف، وهو دخول رجال الأعمال دائرة إصدار الصحف لاستخدامها للدفاع عن مصالحهم إذا تطلب الأمر، فقاموا بتمويل تلك الصحف، سواء بشكل مباشر من خلال امتلاك أسهم فيها، أو بشكل غير مباشر من خلال ما يقدمونه من إعلانات. ورغم ذلك تبقى الحقيقة أن تلك الصحف الخاصَّة فى ازدياد مستمر.

٢- الاتجاه إلى الإصدار اليومى:

ساد الاعتقاد طويلا حول صعوبة إصدار جريدة يومية خارج أسوار المؤسسات القومية، لما يتطلبه ذلك من إمكانيات تكنولوجية وبشرية وبنية تحتية يصعب على كثيرين توفيرها. وترسخ هذا الاعتقاد مع عدم اتجاه الصحافة الحزبية إلى دخول منطقة الإصدار اليومى، فرغم أن الإصدارات الحزبية وصلت إلى ٤٧ صحيفة -كانت قد وصلت إلي ٥٩ صحيفة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١- فإن ست صحف فقط صدرت بشكل يومى، ثلاثٌ منها كانت تصدر قبل ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ هى جريدة «الأحرار» وجريدة «الأسرة العربية» اللتان يصدرهما حزب الأحرار الاشتراكيين، وجريدة «الوفد» التى يصدرها حزب الوفد الجديد. والصحف الثلاث الأخرى صدرت بعد الثورة، وهى «الحرية والعدالة» التى كانت تصدر عن حزب الحرية والعدالة، و«النور الجديد» وتصدر عن حزب النور، و«مصرنا» التى يصدرها حزب الإصلاح والتنمية. بالإضافة إلى ذلك هناك جريدتان بترخيص يومى تصدران أسبوعيًا مؤقتًا هما «الأمة» التى يصدرها حزب الأمة، وجريدة «مصر» التى يصدرها حزب مصر العربى الاشتراكى.

ويفسر نبيل زكى – رئيس تحرير جريدة الأهالى الأسبق– ذلك بأن أزمة الصحف الحزبية تكمن فى الإمكانيات المادية، فالأحزاب ممنوعة من أى نشاط اقتصادى يدر عليها ربحًا حسب قانون الأحزاب، والإعلانات مقيدة والقطاع الخاص يخاف أن يعلن لديها، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة المواد الخام والطباعة[١٣٨]؛ لذلك فإذا كانت الصحف الحزبية تعانى الإصدار الأسبوعى، ففكرة الإصدار اليومى تصبح غير واردة.

وقد استطاعت المؤسسات الصحفية الخاصَّة تغيير تلك الفكرة، وأصبح هناك العديد من الصحف الخاصَّة التى تصدر بشكل يومى. بدأت تلك المحاولات مع الترخيص الذى حصلت عليه كل من جريدتى «الميدان» و«الأسبوع» بإصدار صحيفة يومية تصدر أسبوعيًا مؤقتًا، مِمَّا يعنى أن الاتجاه إلى الإصدار اليومى موجود لدى تلك الصحف، لكن المحاولات الفعلية لذلك كانت فى ٨ مارس ٢٠٠٠ عندما أصدرت مؤسسة «النبأ الوطنى» جريدة «آخر خبر» كأول جريدة يومية خاصَّة. وإذا كانت تلك المحاولة لم تستمر، فالاتجاه نحو الصدور اليومى لم ينته.

وبالنظر إلى خريطة الصحف اليومية المسجلة فى المجلس الأعلى للصحافة سنجد أن الصحف اليومية الخاصَّة فى تزايد مستمر، بل إنها تخطت فى عددها الصحف القومية والحزبية. هذه الصحف تتنوع بين صحف تصدر بالفعل، وأخرى حصلت على الترخيص ولم تصدر، وثالثة صدرت ثم توقفت، ورابعة تصدر أسبوعياً موقتاً، وعددها جميعًا ٢٠ صحيفة[١٣٩]. فى الوقت الذى

---

[138] محمد أبو زيد: مصر.. جرائد لها أحزاب وأحزاب لها جرائد، جريدة «الشرق الأوسط»، العدد ٩٩١٧ الأحد ٢٢ يناير ٢٠٠٦، http://www.aawsat.com/details.asp?section=37&article=&issueno=9917

[139] «الميدان»، و«الأسبوع»، و«البديل»، و«٢٤ ساعة»، و«المصرى اليوم»، و«الدستور»، و«اليوم السابع»، و«الشروق»، و«البورصة»، و«التحرير»، و«الحرية للشعب»، و«الجريدة التجارية المصرية»، و«الحياة اليوم»، و«المصريون»، و«الفجر» و«المقال»، و«التجارة المصرية»، و«المصريون»، و«الوطن»، و«الوطن»، و«الصباح»، و«الشرق».

تصدر فيه عن جميع المؤسسات القومية ١٠ صحف ونشرة[140]، والصحف الحزبية ست صحف واثنتان تصدران أسبوعيًا مؤقتًا[141].

٣- التنوع:

مرت الصحف الخاصَّة بثلاث مراحل فى أثناء عملية تحديد مضمونها، فقد صدرت فى البداية صحف عامة، تناقش السياسة والفن والرياضة والاقتصاد والحوادث، وقد يرجع ذلك إلى رغبتها فى جذب شرائح وفئات مختلفة من القراء، فصدرت «الميدان» و«النبأ الوطنى» و«الأسبوع» و«صوت الأمة» و«المصرى اليوم» صحفًا عامّة. بعد ذلك بدأت تتجه إلى التخصصات الخفيفة، فصدرت مجلة «ميكى»، ومجلة «ميكى جيب»، ومجلة «وينى الدبدوب»، وكلها متخصصة للأطفال، كما صدرت صحف رياضية مثل «الفرسان» و«القلعة الرياضية». ثم دخلت الصحف الخاصَّة مجال التخصصات الجادة، فصدرت مجلة «أون لاين» المتخصصة فى الكمبيوتر والإنترنت، و«National Geographic» العلمية، وجريدة «الاقتصادية»، و«البورصة»، و«السوق العربية المشتركة» لتغطية شؤون الاقتصاد.

ويشير ذلك إلى قدرة الصحف الخاصَّة على كسر احتكار المؤسسات القومية للإصدارات المتخصصة، بعد أن سيطرت عليها منذ حقبتى الثمانينيات والتسعينيات، حيث بدأ النمو المتزايد فى عدد ونوع الصحف المتخصصة التى تصدر عن المؤسسات الصحفية القومية.

---

140 «الأهرام»، و«الأخبار»، و«الجمهورية»، و«المساء»، و«الأهرام المسائى»، و«المسائية»، و«روزاليوسف»، و«إجيبشيان جازيت»، و«بروجريه إجيبسيان»، ونشرة «C.P.R».

141 «الأحرار»، و«الوفد»، و«الأسرة العربية»، و«الحرية والعدالة»، و«مصرنا»، و«النور»، و«الأمة»، و«مصر».

وتتميز تلك الإصدارات المتخصصة بقدرتها على مخاطبة فئاتٍ متنوعة من جماهير القراء، بالإضافة إلى قدرتها على مخاطبة كل الأفكار والإتجاهات التى تتكون منها خريطة اهتمامات القراء[142]. ولما كان للإصدارات المتخصصة تلك الأهمية فقد بدأت الصحف العامّة –وبخاصَّة اليومية– تقديم خدمات متخصصة بشكل آخر، سواء من خلال الملاحق المنفصلة أو الملاحق التى تصدر داخل العدد.

ويتنوع التخصص فى هذه الملاحق ما بين التخصص فى المضمون (ملحق «الكاتب والناشر» المتخصص فى الأمور الثقافية بـ«المصرى اليوم»، وملحق «Start» المتخصص فى التكنولوجيا بـ«المصرى اليوم»، وملحق «الثقافة» بـ«الشروق»، وملحق «السيارات»، وملحق «الصحة والحياة» بـ«الفجر») أو التخصص فى الجمهور (ملحق «شباب اليوم» وملحق «البيت المصرى» الذى يناقش أمور المرأة بـ«المصرى اليوم»)، أو التخصص فى مناطق جغرافية معينة (مثل ملحق «إسكندرية» الذى تصدره كل من «المصرى اليوم» و«الشروق»).

بالإضافة إلى ذلك هناك الملاحق التى تصدر بصفة غير دورية، وعادة ما تكون ممولة إعلانيًا مثل ملحق «مونديال» الذى صدر مع جريدة «الفجر» فترة كأس الأمم الإفريقية ٢٠٠٨، وملحق «نجوم ومصطلحات» الذى أصدرته نفس الجريدة عقب ثورة ٢٥ يناير.

٤- المؤسسية:

يرى سعيد الغريب أن الصحف الخاصَّة بدأت قوية، خصوصًا من حيث إمكانياتها المادية والفنية والبشرية، حيث تتوافر لهذه الصحف دور نشر

---

[142] محمود خليل وهشام عطية، مرجع سابق، ص ٣٠.

ضخمة الإمكانيات الإنتاجية ومزودة بمطابع حديثة وخطوط إنتاج تعمل بالحاسب الآلى، فقد بدأت الصحف الخاصَّة وهى تعتمد فى إنتاجها على تكنولوجيا الإنتاج الإليكترونى المتكامل لصفحات الصحيفة، الأمر الذى ينعكس بالضرورة على تحرير وإخراج هذه الصحف[١٤٣]. والحقيقة أن هذا ما انتهت إليه الصحف الخاصَّة، فإذا كانت قد بدأت وهى تتبنى تكنولوجيا الإنتاج الإليكترونى فإنها لم تكن تمتلكها. أى أن معظم هذه الصحف كان يتم تجهيزه فى مكاتب تجهيزات تجارية، ويتم طباعته فى مطابع المؤسسات القومية، وكان يمكن أن تصدر صحيفة من شقة صغيرة دون أن تمتلك أجهزة كمبيوتر أو وحدات إنتاج بالمرة.

وقد أصبح الوضعُ الآن مغايرًا، حيث بدأت الصحف الخاصَّة الجديدة تهتم بفكرة المؤسسة، وتتبنى ما يقربها من تلك الفكرة. **ويمكن رصد عدد من الملاحظات التى تشير إلى تحول الصحف الخاصَّة إلى صحف مؤسسات، على النحو التالى:**

- الفصل بين التحرير والإدارة، فقد ظلت الصحف الخاصَّة لفترة طويلة صحفًا شخصية يتولى فيها الفرد رئاسة التحرير ورئاسة مجلس الإدارة إذا كان الشخص عضوًا فى نقابة الصحفيين، وغالبًا ما كان يحدث الفصل بينهما إذا ما كان رئيس مجلس الإدارة ليس عضوًا فى النقابة، لكن الاتجاه الجديد أصبح يُفرِّق بين الوظيفتين، وبدأ منصب جديد فى الظهور فى ترويسة الجريدة هو العضو المنتدب، وهو المندوب عن مجلس الإدارة وله سلطاته.

143 سعيد الغريب: أثر العوامل الديموجرافية فى التفضيلات الإخراجية للقراء، دراسة مسحية على قراء الصحف المستقلة، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، العدد الرابع، أكتوبر– ديسمبر ٢٠٠٠، ص ١٢٨.

- الاتجاه إلى امتلاك مقارٍّ كبيرة مجهزة بأجهزة كمبيوتر حديثة وشبكات داخلية تربط بينها، وبها إمكانية الوصول إلى شبكات المعلومات ووكالات الأنباء، بالإضافة إلى تبنى برامج من شأنها تسهيل العمل ورفع مستوى جودته. غير أنه يجب ملاحظة أن ذلك يختلف باختلاف حجم الجريدة ودورية صدورها وعدد العاملين بها، لكن بصفة عامة بدأت ظاهرة صحف «**الشقق الصغيرة**» في الانحسار.
- دخلت علاقة الصحفى بجريدته مرحلة بها كثير من الاستقرار من خلال عقد العمل الذى يعطى مزيدًا من الحقوق مثل الأجر الأفضل نسبيًا من ذى قبل، والحق فى عدم فصله تعسفيًا، والتأمين الصحى عليه، بالإضافة إلى تنظيم العمل داخل الجريدة وتطبيق نظام الحضور والانصراف، وتحديدٍ دقيقٍ للمناصب والسلطات.
- عدم الاقتصار على الإصدار الورقى، فإذا كانت النسخة المطبوعة من الجريدة هى البداية لأى مؤسسة صحفية، فإن الأمر قد تطور إلى أشكال أخرى للخدمة الصحفية، حيث بدأت الصحف تتبنى فكرة أن يكون لها وجود على شبكة الإنترنت، سواء من خلال موقع إليكترونى للنسخة المطبوعة، أو من خلال بوابات صحفية تعمل كصحيفة يومية على مدار الساعة ويكون الإصدار المطبوع جزءًا منها سواء بنسخة Pdf، أو من خلال إتاحة المضمون المطبوع كجزء من مضمون البوابة، كما ظهرت خدمات التليفون المحمول، ومحطات الراديو والتليفزيون على مواقع تلك الصحف.

٥- **التأثير:**

ويقصد بالتأثير هنا ما أحدثته تلك الصحف فى السوق الصحفية من تغييرات على مستويين، **الأول** هو تأثيرها فى عملية صناعة الصحافة وما أحدثته من تغيير فى شكل ومضمون الصحف القومية والحزبية. وفى هذا السياق يقول إبراهيم نافع رئيس تحرير ورئيس مجلس إدارة «الأهرام» الأسبق: إن منافسة الصحف الخاصَّة كان لها الفضل فى انتشال الصحف القومية من عثرتها، بعد أن مرت بمرحلة انتقالية تعثرت فيها لبعض الوقت لكنها سرعان ما استردت وعيها بسبب المنافسة مع الصحافة الخاصَّة[١٤٤]. وقد أدى نجاح تلك الصحف فى المنافسة إلى توقع تلاشى دور الصحف الصادرة عن مؤسسات صحفية قومية مملوكة للدولة، خصوصًا الجرائد العامة، وارتفاع نفوذ الصحف الصادرة عن شركاتٍ مساهمة أو المملوكة لأفراد وزيادة عددها وتوجهاتها والقوى الاقتصادية التى تقف وراءها[١٤٥].

المستوى الثانى هو التأثير فى القراء، بأن تصبح الصحف الخاصَّة وجهة هؤلاء القراء ومقصدهم. وفى ذلك السياق توصل سعيد الغريب إلى أن نسبةً كبيرةً تتعرض للصحف الخاصَّة ما بين من يقرؤونها بصورة مستمرة وبلغت نسبتهم ٢٩,٩%، وبين من يقرؤونها من حين إلى آخر وبلغت نسبتهم ٥١,٣%، وهو ما يعطى مؤشرًا على ارتفاع التعرض لذلك النمط. وإذا كان هذا التعرض للصحف الخاصَّة لا يغنى عن قراءة كل من الصحف القومية أو الحزبية[١٤٦]، فإن دراسات أخرى أكدت أن تأثير الصحف الخاصَّة أقوى من

---

[144] مصطفى خالد: إبراهيم نافع: رئيس تحرير «الأهرام» الأسبق، منافسة الصحافة الخاصة أقالت الصحف القومية من عثرتها، جريدة «الشرق الأوسط»، العدد ١١٦٦٤، الخميس ٤ نوفمبر ٢٠١٠،
http://www.aawsat.com/details.asp?section=37&article=593760&issueno=11664

[145] محمود خليل وهشام عطية: مرجع سابق، ص ٥٦.

[146] سعيد الغريب: مرجع سابق، ص ١٣٩.

تأثير الصحف القومية والحزبية، وبخاصَّة مع قطاع الشباب وعندما يتعلــق الأمر بقضايا الفساد، حيث جاءت الصحف الخاصَّة فى مقدمة الصحف التــى اعتمد عليها الشباب فى متابعة قضايا الفساد بنسبة ٨٢,٢%، تلتها الصــحف القومية، ثم الصحف الحزبية. ويعلل الشباب اعتمادهم على تلك الصحف بأنها تقدم موضوعات لا تقدمها الصحف الأخرى، وأنها تساعد على معرفة الحقيقة وتكوين رأى متوازنٍ حول الأحداث، وذلــك كلــه فــى معالجــات شــيقة للقضايا[١٤٧].

بالإضافة إلى ذلك فإن التعرض للصحف الخاصَّة يرفع من درجة اهتمام الشباب بقضايا الفساد، والعكس أيضًا صحيح فالشباب الأكثر متابعة لقضــايا الفساد هو الأكثر اعتمادًا على الصحف الخاصَّة[١٤٨].

ثانيًا: علاقة الصحف الخاصَّة بالإبداع:

منذ اللحظة الأولى، حملت الصحف الخاصَّة على عاتقها مهمــةً ثقيلــةً، وهى أن تحجز لنفسها مكانًا بين نمطين من الصحافة يضربان بجذورهما فى أعماق السوق الصحفية، وأن تغير من إرث الأفكار والتفضيلات لدى القارئ. وبالتالى كان لا بد لها أن تظهر بشكل ومضمون غير الذى اعتاد عليه هــذا القارئ بما يضمن قبوله لا النفور منه؛ لذلك فالصحف الخاصَّة منذ ولادتهــا فى علاقة احتياج إلى الإبداع، هذا الاحتياج يصبح أكثر إلحاحًا للعديــد مــن الأسباب، تأتى على رأسها المنافسة، ودوافع الصحفيين، ودورية صدور تلك الصحف.

---

147 رباب رأفت الجمال: دور الصحف المستقلة فى تشكيل اتجاهات الشباب الجامعى نحو قضايا الفساد، دراسة ميدانية، المؤتمر العلمى السنوى التاسع، أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠٠٣، ص ٣٦٨.

148 نفس المرجع السابق، ص ٣٧٢.

١- المنافسة:

دخلت الصحف الخاصَّة السوق الصحفية لتنافس صحفا موجودة بالفعل ولها جمهورها، وكان لزامًا عليها الدخول إلى المنافسة بقوة فى ظل عدد من الظروف هى:

- **تعدد المنافسين:**

فالصحافة بشكل عام أصبحت فى منافسة مع العديد من المنافسين، ما بين الوسائل السمعية بما لديها من إمكانيات تتعلق بالسرعة والسهولة فى الاستخدام، والوسائل المرئية بما تملكه -بالإضافة إلى ما سبق- من إمكانيات بصرية متطورة يومًا بعد يوم. أضف إلى ذلك الوسائل الإليكترونية ومواقع الإنترنت بما تتميز به من قدرة على صياغة رسالة اتصالية متكاملة Multimedia News Story[149]. وعلى الصحف الخاصَّة أن تواجه - بجانب ذلك كله- أنماط الصحافة الأخرى التى تصدر فى السوق الصحفية.

- **قوة المنافسين:**

دخلت الصحف الخاصَّة المنافسة الصحفية مع نمطين صحفيين يتميز كل منهما بالقوة التى يستمدها من أسباب مختلفة. فالصحف القومية تستمد قوتها من توافر الإمكانيات، نظرًا إلى وجود الدولة كمالك قانونى لها، بما يوفر لها

---

[149] هى تلك الرسالة التى تتم صياغتها عن طريق الدمج بين أنظمة مختلفة مثل المرئيات والصوتيات وغيرها من النظم فى نظام واحد.. وتشتمل تلك الوسائط المتعددة على مجموعة مكونات تشكل بنية هذه الوسائط منها: النصوص المكتوبة (**Texts**)، والصوت (**Sound**)، والرسوم الخطية (**Graphics**)، والصور الثابتة (**Still Image**)، والرسوم المتحركة (**Animation**)، والصور المتحركة (**Motion Pictures**)، وصور الفيديو (**Videos**)، والحقيقة الافتراضية (**Virtual Reality**)، (محمود علم الدين: أساسيات الصحافة فى القرن الحادى والعشرين، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٣٢).

كل الإمكانيات المادية والبشرية التى تساعدها على البقاء والتطوير المستمر، خصوصًا فى ما يتعلق بالإمكانيات الفنية والطباعية وتوفير الورق والأحبار اللازمة للصدور. ويزيد من القدرة الاقتصادية لتلك الصحف أيضًا ما يتحقق لها من دخل كبير من خلال الإعلانات الخاصَّة بالشركات والمؤسسات لمساعدتها على أداء دورها فى الإعلام وتفسير الخطاب السياسى للدولة. وينعكس ذلك بالطبع على العاملين بتلك الصحف، حيث الحرية الأكبر فى الحركة المهنية وما تحققه مكانة المؤسسة من علاقات قوية بالمصادر[١٥٠].

أما الصحف الحزبية فبالرغم من ضعف إمكانياتها، فإنها تستمد قوتها من أعضاء ومؤيدى الحزب ومدى حرصهم على متابعتها باعتبارها اللسان الناطق باسم الحزب، مِمَّا يمثل فى النهاية أرضيةً جماهيريةً تتسع أو تضيق بما لدى هذا الحزب من أعضاء ومؤيدين.

- **زيادة أعداد الصحف:**

لكل سلعة منتجون يتنافسون فى تقديم مزيد من المزايا لترويج منتَجهم من تلك السلعة، وتزداد المنافسة بزيادة عدد المنتِجين لنفس السلعة. وإذا نظرنا إلى منتِجى الصحافة سنلاحظ زيادة عدد الصحف بشكل كبير يصل إلى ١٦٧ جريدة يومية وأسبوعية وشهرية، وذلك بعد استبعاد الصحف التى لا يكون الربح فيها الهدف الأول، وهى الصحف الصادرة عن الأشخاص الاعتبارية العامة.

تتوزع تلك الصحف بين صحف قومية (٥٥ صحيفة)، وصحف حزبية (٦٣ صحيفة)، وصحف خاصَّة تصدر بترخيص من المجلس الأعلى

---

[150] محمود خليل وهشام عطية: مرجع سابق، ص ٣٠.

للصحافة (٤٣ صحيفة)، وصحف تصدر عن أفراد وورثة (٦ صحف). ذلك كله بالإضافة إلى الصحف الصادرة بترخيص من الخارج، التـــى إن كـــان يصعب حصرها، فإنها متعددة ومنتشرة وموجودة بقوة فى السوق الصـــحفية بأعداد كبيرة.

هذه الزيادة الشديدة فى عدد المنتِجين لنفس السلعة تتطلب القدر الأكبر من الإبداع لتحميل المنتَج بأكبر قدر ممكن من المميزات لجذب القارئ من خلال تحريرٍ وشكلٍ يفترض فيه التفوق على بقية المنتَجات.

- تراجع أرقام التوزيع:

فى الوقت الذى زادت فيه أعداد الصحف، تشير الدراسات إلـــى تراجـــع أرقام التوزيع فى كثير من الدول ومن بينها مصر[١٥١]، وتزداد الأمور صعوبة إذا أخذنا فى الاعتبار أن أرقام التوزيع مهددة بمزيد من الهبوط بـــين فئـــات الشباب وصغار السن؛ ولذلك فهم فى حاجة إلى سياسات مختلفة لاجتذابهم من الوسائل الحديثة على مستوى المضمون (الاهتمام بالأخبار المَحَلِّيّة – تقـــديم مزيد من الخلفيات المعلوماتية – استخدام لغة سهلة). ولا بـــد أن تصـــاحب سياسات المضمون المختلفة أساليبٌ وسياساتٌ بصرية تعمل على جذب هؤلاء الشباب[١٥٢].

- محدودية سوق القراء:

فالصحف المصرية تتنافس على أرضية جماهيرية واضحة الحدود، ولما كان هناك العديد من المؤشرات السلبية الدالَّة على انخفاض قيمـــة الوســـيط

---

151 محمود علم الدين: أساسيات الصحافة فى القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٦.

152 Karin Raeymaeckers: Newspaper editors in search of young readers: content and layout strategies to win new readers, Journalism Studies, Volume 5, Number 2, May 2004, pp. 221-232, abstract

المطبوع أمام الوسيط الإليكترونى فى المستقبل، فإنه من العسير توقع إضافة رصيد جديد من القراء إلى المخزون الحالى من قراء الصحف، وبالتالى فإن المنافسة بين الصحف فى السوق الصحفية لن تتأسس خلال العقدين القادمين على إضافة قراء جدد إلى صحف جديدة صادرة، وإنما سيكون القانون الحاكم للعبة –طبقًا لآليات السوق الصحفية– هو سحب مستهلكين حاليين للصحف القائمة إلى صحف جديدة[١٥٣].

– **الزيادة المستمرة فى تكلفة الإنتاج:**

المشروع الصحفى فى حاجة إلى تمويل ضخم فى كل مراحله. فهو يتطلب تمويلا لإنشاء الجريدة نفسها، بداية من المَبلغ الذى يتم إيداعه قبل الصدور، مرورًا بتجهيز المقر وشراء الأجهزة والاتفاق مع وكالات الأنباء. ثم تأتى مرحلة أجور الصحفيين والفنيين التى شهدت تزايدًا خلال السنوات الماضية، أضف إلى ذلك تكاليف الطباعة وأسعار المواد الخام من ورق وأحبار، وانتهاءً بتكلفة التوزيع. كل هذه التكاليف يصعب على كثير من الصحف الخاصَّة توفيرها، مِمَّا يؤثر فى النهاية فى جودة المنتَج المقدم والرضا الوظيفى لدى العاملين بالصحيفة.

٢– الدوافع الشخصية:

انطلاقًا من أن الفرد هو نقطة البدء فى أى نشاط إبداعى، فقد كان العاملون بتلك الصحف أحد أهم أسباب الاتجاه نحو الإبداع. **فالصحفيون العاملون بالصحف الخاصَّة يمكن تقسيمهم إلى فئتين لكل منهما دوافعها للإبداع:**

---

153 محمود خليل وهشام عطية: مرجع سابق، ص ٤٤.

- **الأولى: وتضم القادمين من الصحف القومية والحزبية:**

فالواقع يؤكد أن الصحف الخاصَّة قد خَرَجَت على أيدى صحفيين بدأوا حياتهم إما فى الصحف القومية وإما فى الحزبية، فهى صحف وليدة ليس لديها كوادر أو محررون أو مخرجون، فما كان منها إلا أن استعانت بالصحفيين العاملين فى المؤسسات الأخرى. وقد توصل محمد محمود عبد الفتاح فى دراسته إلى أن نسبة ٨٥,٢% من الصحفيين العاملين فى الصحف الخاصَّة كانت لهم خبرة العمل فى أماكن أخرى، وكانت نسبة ٥٢% منهم قد عملوا لفترات فى صحف حزبية، والنسبة الأخرى قادمة من الصحف القومية[١٥٤].

هؤلاء الصحفيون دائمًا ما يكون لديهم طموح شخصى فى إثبات وجودهم خارج قيود مؤسساتهم، وطموح فى أن يغيروا وجه الصحافة المصرية، أو على الأقل يضيفوا معالجات جديدة فى مسيرة المهنة، وهى إضافة تمكنهم من أن يحصدوا شهرة شخصية، وهو دافع كفيل بأن يعمل هؤلاء على تكسير قواعد الصحافة التقليدية، بل تجاوزها بما يورطهم أحيانًا فى مواجهات مع قوى المجتمع المختلفة، سواء كانت هذه القوى سياسية أم اجتماعية[١٥٥].

- **الثانية: وتضم شباب الصحفيين:**

اتجهت الصحف الخاصَّة إلى الاعتماد على شباب الصحفيين، سواء كانوا من مؤسسات أخرى أو حديثى التخرج. وقد بلغت نسبة العاملين الأقل من ٤٠ سنة بتلك الصحف أكثر من ٩٠%، نصفهم تقريبًا تحت سن ٣٠ سنة،

---

[154] محمد محمود عبد الفتاح: الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة، دراسة تقويمية للفن الصحفى والأداء المهنى، ماجيستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥،

[155] محمد الباز: صحافة الإثارة، مرجع سابق، ص ١٥٩.

والنصف الآخر من ٣٠ إلى ٤٠ سنة. ويعطى ذلك مؤشرًا إلى انخفاض سنوات الخبرة للصحفيين، فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات فى العمل الصحفى ٢٥% فقط، بينما نسبة ٧٥% لم تتعد سنوات عملهم هذا الحد، ونسبة ٣٠% منهم لم تتعد سنوات خبرتهم خمس سنوات[١٥٦].

ومن ناحية أخرى، يمثل سن الشباب أكثر فترات العمر ملاءمة لتقديم أعمال إبداعية؛ ولذلك فالدافع للإبداع موجود لدى هؤلاء الشباب بحكم العمر.

٣- دورية الصدور:

صدرت الصحف الخاصَّة فى بادئ الأمر صحفًا أسبوعية، وإن كان بعضها قد حصل على ترخيص بالصدور اليومى، على أن يصدر أسبوعيًا بشكل مؤقت. وأيًا كانت الأسباب وراء اختيار تلك الدورية، فإن ذلك قد أتاح فرصةً للإبداع من جانبين. **الأول** هو إتاحة فترة زمنية أطول أمام الصحفى للتعمق فى المعالجات وتقديم منتَج مختلِف ومتميز عما يقدمه أقرانه فى الصحف اليومية، كما أتاحت نفس الفرصة للمخرج كى يقدم أفكارًا جديدة يكون لديه الوقت الكافى لتنفيذها بشكلٍ متقنٍ.

الجانب الثانى أن دورية الصدور الأسبوعى كما مثلت ميزة للعاملين بالصحف الخاصَّة، فإنه أيضًا يمكن النظر إليها على أنها عامل ضغط عليهم. فالصحفى هنا يعلم أن موضوعه مستمر مع القارئ لمدة أسبوع كامل؛ لذلك فهو فى حاجة إلى أن يقدم هذا الموضوع بالشكل الذى يجعله قادرًا على البقاء كل هذه المدة ومواجهة التطورات التى قد تطرأ على الحدث الذى يتناوله. سواء كان ذلك بطريقة الصياغة، أو بما يتضمنه موضوعه من معلومات، أو

---

156 محمد محمود عبد الفتاح: مرجع سابق، ص ١٤٠.

بتضمينه تحليلا ووجهة نظر. أى لا بد أن لا يتعامل الصحفى بالصحف الخاصَّة على أن جريدته هى صحيفة يومية تصدر فى اليوم المقرر لطرحها بالأسواق.

والأمر ذاته يواجهه المخرج، فهو يقدم شكلا يعرف أنه سيظل معروضًا فى منافذ التوزيع مدة لا تقل عن خمسة أيام فى الأسبوع، وبالتالى فهو فى حاجة إلى أن يكون هذا الشكل مُبدَعًا بالقدر الذى يراه فيه القارئ أكثر من مرة ولا يشعر بالنفور منه، بل المطلوب أن يُعجَب به فى كل مرة.

٤- تعاظم دور التوزيع:

إذا كان التوزيع هو أحد أهم أهداف أى صحيفة فإنه يكتسب حساسية خاصَّة لدى الصحف الخاصَّة التى يمثل لها التوزيع المنفذ الحقيقى للبقاء، ليس لأنه قادر على تحقيق الربح للجريدة، وإنما لكونه عاملا مؤثرًا فى اجتذاب المعلنين. فالثمن الذى تباع به الصحيفة المصرية بصفة عامة ليس ثمنًا اقتصاديًا على الإطلاق، وما يدفعه القارئ ثمنًا للأخبار والتعليقات والآراء والصور التى تحملها له الصحيفة يوميًا لا يوفر مصدرًا ماليًا كافيًا لاستمرار المؤسسة. ولعل ذلك هو السبب الذى جعل صحف الشركات المساهمة ترفع من أسعارها عن بقية الصحف منذ صدورها، فقد رفعت سعر النسخة من خمسين قرشًا –وهو السعر الذى كانت تباع به الصحف القومية والحزبية آنذاك– إلى ٧٥ قرشًا. وظلت فى سياسة رفع الأسعار حتى وصل سعر النسخة إلى جنيهين، رغبة فى تحقيق بعض الأرباح[١٥٧]. ورغم أن

---

[157] محرز غالى: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياها فى العالم المعاصر، مرجع سابق، ص ١٥٣.

إيرادات التوزيع لا تحقق الأرباح المرجوة فإنه يظل الهدف الأول للصـــحف لتحقيق وسائل وسبل الربح الأخرى.

وهنا تجب ملاحظة التناقض بين هذا المبدأ النظرى والتطبيــق العملـــى، فالقاعدة النظرية تقول إنه كلما زاد توزيع صحيفة ما، ضمن ذلك للمعلــن أن يصل إعلانه إلى قطاعات عريضة من المستهلكين، وبالتـــالى يتجـــه إلـــى الإعلان فيها. لكن الواقع يفرض عوامل أخرى تتدخل فى اختيارات المعلن، منها مثلا خط الصحيفة السياسى، فقد كان الوضع لفترة طويلة أن العديد من المعلنين يرفضون النشر فى صحف تتصدر صورةُ الــرئيس والمســؤولين صفحاتِها الأولى مع نقد لاذع لهم. ومع دخول رجال الأعمال مجال ملكيـــة الصحف كان من الطبيعى أن تصبح فرصة صُحفهم أكبر فى الحصول على إعلانات شركاتهم، أضف إلى ذلك بالطبع تأثير العلاقات الشخصية فى جلب الإعلانات، فقد يختار معلنٌ صحيفةً معينةً لنشر إعلاناته نتيجة العلاقة الطيبة مع رئيس التحرير أو مسؤول الإعلانات بالجريدة فقط دون النظر إلى حجـــم الصحيفة وأرقام توزيعها.

ولعل ذلك الوضع يضفى أهمية أكبر لعامل التوزيع، بغية تحقيق مســـتويات أعلى من الربح، ولتحقيق ذلك لا بد للجريدة أن تراعى بعض الأمور الفنيـــة التى تعمل على زيادة التوزيع، وهى التحرير الجيد فى لغة ســـهلة ومبســـطة خالية من التعقيد، والطباعة الجيدة المنسقة بطريقة تجذب القـــراء، والتجديـــد والابتكار المستمر فى إخراج المادَّة التحريرية والمادَّة الإعلانية. ولا بـــد أن تتضافر كل المواهب والجهود الصحفية والتجاريـــة معًـــا لتحقيـــق توزيـــع أكبر[١٥٨].

---

[158] نفس المرجع السابق، ص ١٦١.

ثالثًا: سيـــاق العمـــل فى الصحـــف الخاصَّة:

تميزت الصحف الخاصَّة منذ صدورها ببعض الظروف التى أسهمت فى خروجها بشكل مغاير لما هى عليه الصحف القومية والحزبية، ممَّا ســاعدها فى النهاية على أن تحجز لنفسها مكانًا متقدمًا بينهما. وتتنوع العوامل التى من شأنها التأثير بشكل أو بآخر فى إخراج ذلك الــنمط مــن الصــحف، مثــل المضمون والإدارة ورئيس التحرير والصحفيين والتكنولوجيا، فهذه العوامــل وإن كانت أساسية فى صناعة أى صحيفة فإنها تكتســب خصوصــية فــى الصحف الخاصَّة على النحو التالى:

١- المضمون:

توصلت العديد من الدراسات إلى أن الصحف الخاصَّة عمدت منذ البداية إلى تقديم مضمون مختلف يضمن لها اجتذاب القــراء ســواء كــانوا ممَّــن يحرصون على قراءة النمطين الآخرين، أو من القراء الجدد. ويمكن رصــد ملامح ذلك المضمون فى التالى:

- **نوعية القضايا:**

اتجهت الصحف الخاصَّة إلى التركيز على القضــايا الغائبــة عــن صفحات الصحف القومية والحزبية، وهى فى أغلب الأوقات قضايا شــائكة تثير كثيرا من الجدل؛ ولذلك تناولت قضايا الأديان ورجال الــدين، وقضــايا الفساد وانحراف المسؤولين والوزراء والشخصيات العامة، والتركيــز علــى الحياة الخاصَّة للمشاهير من منطلق أن حياتهم الخاصَّة تؤثر فى أدائهم العام، وتناولت قضايا الدجل والخرافة للدرجة التى شهدت فيها السوق الصحفية فى

سبتمبر ٢٠٠٥ جريدة «التعويذة» المتخصصة فى قضايا الدجل وعالم القوى الخفية والسحر والجن والأبراج وتفسير الأحلام. كما تصدرت صفحات الصحف الخاصَّة القضايا التى تشغل بال الرأى العام وتمسه بشكل مباشر مثل تناول متطلبات الحياة اليومية كارتفاع الأسعار، وتدنى الأجور، ومشكلات السلع الأساسية، مثل أزمات الخبز والغاز.

- **أسلوب المعالجة:**

لم تكتف الصحف الخاصَّة بطَرق أبواب قضايا مختلفة وإنما تبنت فى معالجتها أسلوب الإثارة بتنويعاته المختلفة، بدءًا من الإثارة الجنسية بنشر الصور المثيرة والموضوعات التى تضرب فى هذه المنطقة من مناطق اللا مساس الصحفى، وانتهاءً بالإثارة السياسية[١٥٩]. والإثارة هى نمطُ معالجة تحريرى وفنى للقضايا التى تقدمها الصحافة لقرائها وهى معالجةٌ من شأنها أن تُعلى من العناصر التى تكون قادرة على جذب القارئ وربطه بها وجعله يفضل هذه الصحف دون غيرها[١٦٠].

- **اللغة المستخدمة:**

لجأ هذا النمط من الصحف إلى الاقتراب بلغة الصحافة من لغة الشارع، وذلك باستخدام مفردات اللغة من القاموس الشعبى، بل إنها لم تترفع عن استخدام كثير من المفردات والمقولات الشعبية فى عناوين بعض موضوعاتها، وربما كان ابتعادها عن اللغة الرسمية التى تتحدث بها الصحف

159 محمود خليل وهشام عطية: مرجع سابق، ص ٣٣.

160 محمد الباز: مرجع سابق، ص ٥٨٢.

القومية واللغة الحزبية التى تتحدث بها الصحف الحزبيـــة المعارضـــة أحـــد الأسباب التى أدت إلى رواجها[١٦١].

ويظهر تأثير المضمون الذى تقدمه الصحف الخاصَّة فى شكلها فى إطار العلاقة بين الشكل والمضمون، حيث تفرض طبيعة المضمون سماتٍ إخراجية معينة، وبخاصَّة فى ما يتعلق باستخدام عناصر الجذب والانتباه، فنلاحظ أنه يكثر استخدامها مع المضامين ذات الطـــابع الخفيـــف كالمضـــامين الفنيـــة والرياضية، وعلى العكس ينحصر استخدامها بشكل ملحوظ مـــع المضـــامين الجادة[١٦٢].

ولعل ذلك ما يجعل المخرج يبدأ عمله غالبًا بالاطلاع على أصول المواد التحريرية للصفحة، فربما توحى طبيعة هذه المواد باتباع أسلوب إخراجـــى معين، وربما تلهم المخرج فكرةً إخراجيةً جديدةً[١٦٣]. وحتى فى الحالات التى يقوم فيها المخرج بتصميم الصفحة قبل تجهيز المادَّة التحريرية لا بد أن تكون لديه فكرة بطبيعة مضمون تلك الصفحة حتى يصل إلى شكل ملائم.

٢- الإدارة:

يتأثر المنتج الصحفى بنمط الفكـــر الإدارى والتنظيمـــى الـــذى تتبنـــاه المؤسسات الصحفية، وما يفرضه من قيود وقواعد تنظيمية وبيروقراطية، فى ظل ضغوط العمل والحاجة المستمرة إلى الإنتاج الصحفى وتقديم منتَج متميز بعيدًا عن التكرار[١٦٤].

---

161 محمد منصور هيبة: أثر نمط ملكية الصحف المصرية على أجندة القضايا التى تتناولها، دراسة تحليلية، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر، مستقبل وسائل الإعلام العربية، الجزء الثانى، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٦٨٩.

162 سعيد الغريب: مرجع سابق، ص ١٣٢.

163 أشرف صالح: الإبداع فى الإخراج الصحفى، مرجع سابق، ص ٢١٨.

164 محرز غالى: مرجع سابق، ص ٢٤٢.

وقد قدمت تجربة الصحف الخاصَّة منظومةً جديدة يعاد فيها ترتيب أولويات وأهداف الإدارة الصحفية، التى بدأت تُعلى من أهمية التوزيع كمصدر أساسى للتمويل، وتنظر إلى الصحافة كمؤسسة اقتصادية بكل ما تستتبعه هذه النظرة من حشد لكل وسائل الجذب الصحفى فى الشكل والمضمون الذى تترجمه فى سياستها التحريرية، وكذلك فى عمليات التنشئة الاجتماعية والمهنية لصحفييها[١٦٥]. وبقدر الرغبة فى النجاح، يفترض أن تقدم الإدارة كل ما يؤدى إلى ذلك النجاح، ليس إلى إدارة التحرير فقط وإنما أيضًا إلى أقسام الإخراج والأقسام المساعدة له.

٣- رئيس التحرير:

من الناحية النظرية يتوقف بقاء رئيس التحرير فى منصبه على مدى قدرته على تحقيق النجاح لصحيفته على كل المستويات، وأولها المستوى الجماهيرى، من خلال رفع أرقام التوزيع، بما يعنى ارتفاع نسبة التأثير فى القراء، وما يستتبع ذلك من نجاح على المستوى التجارى باجتذاب المعلنين للصحيفة، وبالتالى ضمان الاستقرار الذى يؤدى إلى الاستمرار.

لكن تطبيق هذه القاعدة يشوبه كثير من الضبابية فى السوق الصحفية المصرية، فعلى سبيل المثال لم تشهد الصحف القومية أى تغيير فى قياداتها لفترات طويلة، رغم ما تعانيه من خسائر. فقد تراكمت الديون على تلك المؤسسات للبنوك والحكومة حتى وصلت طبقًا لتقارير وزارة المالية إلى ٦ مليارات جنيه[١٦٦]، ووصلت خسائر مؤسسة دار «الشعب» من واقع ميزانية

---

165 أميرة العباسى: رؤية الصحفيين فى الصحف الخاصة لأخلاقيات الممارسة المهنية، مرجع سابق،

166 صلاح عيسى: ١٠ مؤسسات صحفية قومية فى عين العدو الذى لا يعرفه أحد، «اليوم السابع»، العدد السادس، ١٨ نوفمبر، ٢٠٠٨، ص ١٢.

٣٠ يونيو ٢٠٠٣ إلى ٩٨ مليون جنيه[١٦٧]. والوضع لا يختلف كثيرًا فى الصحف الحزبية التى تعانى منذ وقت طويل، أزماتٍ اقتصاديةً دون الاهتمام بتغيير القيادات، ولعل ذلك مرده إلى أن ما يشغل بال تلك الصحف أولا هو أن تتوجه بالنقد إلى السلطة ثم إلى القراء.

لكن الوضع فى الصحف الخاصَّة لم ولن يحتمل ذلك، فرئيس التحرير هنا يضع التوزيع والربح الهدف الأول نصب عينيه، لأنه هنا أحد نوعين لكل منهما أسبابه لتحقيق ذلك:

- إما أنه مالك المشروع أو مساهم فى ملكيته، وهو هنا يسعى إلى الربح للحفاظ على مشروعه الاقتصادى.
- وإما أنه رئيس تحرير فى مؤسسة ولا يملك فيها أى أسهم، لكنه مطالب دومًا بتحقيق الأرباح وإلا سيفقد مكانه لآخر قادر على تحقيق ذلك.

وفى الحالتين يتطلب تحقيقُ الربح تبنى سياسات أساسها الإبداع فى الشكل والمضمون. كما يلاحظ أن رئيس التحرير دائمًا ما يضفى شخصيته على شكل الجريدة، فعندما أصدر عادل حمودة جريدة «صوت الأمة» أعمل فيها مدرسته التى كان يتبعها فى «روزاليوسف»، وانعكس ذلك على شكل الجريدة، وعلى رأس ذلك «الكولاج» الذى تصدر صفحاتها. أما جريدة «الأسبوع» فقد صدرت بشكل شديد الشبه بجريدة «الأحرار» التى كان مصطفى بكرى خارجًا منها لتوه.

---

[167] وائل على: سعد هجرس: الصحف القومية تعانى خللا تمويليًا ومديوناتها للضرائب تعدت ٤ مليارات جنيه، «المصرى اليوم»، العدد ٨٣٠، الإثنين ١١ سبتمبر ٢٠٠٦، http://www.almasry-alyoum.com/article2.aspx?ArticleID=30048&IssueID=418

وتعد جريدة «**الحلوة**» من الحالات التى تم تغيير رئيس تحريرها ثـــلاث مرات بسبب عدم تحقيق الجريدة للنجاح المنتظر وتسببها فى خسائر كبيـــرة للناشر. فقد بدأت الجريدة برئاسة تحرير ماجدة أبو حمر، ثم رانيا بدوى، ثم سهام ذهنى، ثم توقفت بعد ذلك بسبب عدم تحقيق أرباحٍ. وهو ما يؤكـــد أن الضمانة الوحيدة لبقاء رئيس تحرير الصحيفة الخاصَّة هو تحقيق النجاح الذى أكد كثيرون أنه يأتى بالإبداع.

٤- شباب الصحفيين:

سبقت الإشارة إلى اعتماد الصحف الخاصَّة على شباب الصحفيين ومـــن لديهم سنوات خبرة قليلة، والتفسير الأقرب إلى ذلك هو الرغبة فـــى تقليـــل النفقات فى ظل الظروف الاقتصادية التى بدأت فيها تلك الصحف. غيـــر أن ذلك الوضع يمكن أن يكون له تأثيره فى المنتَج المقدَم فى إطار العلاقة بـــين السن والإبداع.

تناول دين كيث سايمنين تلك العلاقة، مشيرًا إلى العديـــد مـــن الحـــالات الإبداعية التى تم إنجازها فى سن صغيرة[١٦٨]. فمثلا كان آينشتين فى السادسة والعشرين عندما نشر مقالاته الثورية المبكرة حول الأثر الكهربى الضـــوئى ونظرية النسبية، كما كتب جواكينو روسينى «حلاق إشبيلية» التى تعد مـــن أروع الأوبريتات الكوميدية وهو فى الثالثة والعشرين. كذلك كان شكسبير فى أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات عندما كتب «هاملت» و«الملك ليـــر» و«عطيل» و«ماكبث»، وأكمل مايكل أنجلو «كنيسة سستين» فـــى الســـابعة والثلاثين. تلك الحالات وغيرها دفعت علماء السلوك إلى الاعتقـــاد أن ســـن الأربعين هو علامة الحد الأعلى للإبداع، وفيه يكون قمة نضج الفرد.

---

[168] دين كيث سايمنين: العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد اللطيف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٣، ص ١٤٣.

وأورد دين كيث محاولات بعض الباحثين فى ما يتعلق بعلاقة العمر بالإبداع، حيث ذكر بيرد أن ٧٠% من أروع الأعمال العالمية أنجزها أشخاص تقل أعمارهم عن ٤٥ عامًا، وأن فترة الذروة المطلقة فى السيرة المهنية تقع ما بين سن ٣٠-٤٥ سنة، وأن الإبداع يتزايد بسرعة حتى سن الأربعين ثم يتناقص بشكل تدريجى حتى لا يبقى منه شيءٌ عند الثمانين. وقام بيرد بتقسيم عمر الفرد إلى فترات أطلق على كل منها لقبًا بقدر ما يستطيع فيها الفرد العطاء، فمن سن ٢٠-٣٠ هو العقد البرونزى، ومن ٣٠-٤٠ العقد الذهبى، ومن ٤٠-٥٠ العقد الماسى، ومن ٥٠-٦٠ العقد الحديدى، ومن ٦٠-٧٠ العقد القصديرى، ومن ٧٠-٨٠ العقد الخشبى. وأشار دين كيث إلى ما توصل إليه ليمان بأن الإبداع يزداد بسرعة فى ما بين الخامسة والعشرين والأربعين، سواء كان ذلك فى الفلسفة أو العلوم أو الطب أو الموسيقى أو الفن التشكيلى؛ ولذلك فإن اعتماد الصحف الخاصَّة فى مصر على شباب الصحفيين يمنحها فرصة أكبر للإبداع، على اعتبار أن نسبة ٤٦% من صحفييها أقل من ٣٠ سنة، وأن ٩٠% أقل من ٤٠ سنة.

٥- امتلاك تكنولوجيا الإنتاج:

إذا كان أهم ما ميز المؤسسات القومية لفترة طويلة هو قدرتها على اقتناء أحدث التكنولوجيا اللازمة لإصدار الصحف، فإن الأمر قد تغير الآن، حيث أصبحت الصحف الخاصَّة تضع فى أولوياتها توفير التكنولوجيا التى تسهم فى تجويد المنتَج الصحفى على مستوى التحرير والإخراج. وإن كانت لا تستطيع توفير نفس الكم الموجود فى المؤسسات القومية فإنها استطاعت المنافسة على مستوى الكيف بانتقاء التكنولوجيا الأحدث فى ذلك المجال. **ومن صور تبنى التكنولوجيا الحديثة فى الصحف الخاصَّة ما يلى:**

- الاشتراك فى وكالات الأنباء ووكالات الصور وقواعد البيانات والمكتبات العالمية بما يوفر فرصةً أكبر لمتابعة آخر الأحداث والتطورات.
- التحول من الأسلوب الورقى إلى الأسلوب الإليكترونى باستخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات الداخلية التى أعطت فرصة أكبر لاختفاء ظاهرة «ورق الدشت» وأصبحت كتابة ومراجعة الموضوعات تتم على شاشات الكمبيوتر، مِمَّا وفر كثيرًا من الوقت اللازم لجمع وتصحيح الموضوعات.
- الاستغناء عن برامج النشر القديمة المتمثلة فى «الناشر الصحفى»، و«Quark Express»، واستبدال برنامج «In Design» الذى يعطى فرصة أكبر لتنفيذ خيال المصمم ويوفر كثيرًا من الوقت، بها. كذلك تم الاستعانة ببعض البرامج لمعالجة أو تخليق الصور بجانب برنامج «Photoshop» مثل برنامجى «Illustrator» و«Freehand».
- اقتناء أجهزة حديثة فى وحدات التجهيزات الفنية مثل أجهزة « I Mac»، و«Mac Pro»، و«Quad Core» بما تملكه من إمكانيات تُسرع من عملية التنفيذ وتقلل من فرصة الأعطال مِمَّا يوفر فى النهاية مزيدا من الوقت والدقة.
- الاتجاه نحو امتلاك مطابع خاصَّة، ورغم أن تكلفة امتلاك مطبعة مرتفعة جدًا تصل إلى ملايين الجنيهات فإن الواقع يشهد على وجود كثير من المطابع المملوكة لمؤسسات صحفية خاصَّة. أقدم تلك المطابع تمتلكها «النبأ الوطنى» وتتولى طباعة إصداراتها، بالإضافة إلى بعض الأنشطة التجارية. كما تمتلك مؤسسة «الشروق» مطبعة تتولى طباعة مجلة «الكتب وجهات نظر» التى تصدر عن الدار مع

بعض الأنشطة التجارية، ورغم ذلك تتم طباعة جريدتى «الشروق الجديد» و«التحرير» التابعتين للمؤسسة فى مطبعتى «الأهرام» و«أخبار اليوم» على الترتيب. والوضع نفسه فى دار «نهضة مصر» التى تمتلك مطبعة وتتولى مؤسسة «الأهرام» طباعة صحفها، وأخيرًا تمتلك جريدة «المصرى اليوم» مطبعة، لكنها لم تدخل حيز العمل حتى الآن.

ورغم أهمية تلك التكنولوجيا فى تجويد المنتَج الصحفى فإنه من الضرورى أن يكون المُخرِج مُلمًا بما بين يديه من إمكانيات، لأنه عندما تنخفض قدرة الفرد أو الفنان عن حد معين، فإن الأدوات التى بين يديه مهما يكن مستوى تقدمها فإنها لن تستطيع وحدها أن تمكنه من حل المشكلات التى يسعى لحلها، ويعنى ذلك أنه بافتراض وجود التجهيزات الفنية والطباعية المتقدمة، وبافتراض القدرة على استخدامها مثاليًا فإن الأمر يقتضى أن يكون المُخرِج الصحفى متمتعًا بالحد الأدنى من القدرة والمهارة[١٦٩].

رابعًا: السمات الشكلية للصحف الخاصَّة:

عَمِدت الصحف الخاصَّة إلى أن تخلق لنفسها سماتٍ شكلية مميزة تهدف إلى التوافق مع ما تقدمه من مضمون، والتميز من خلال شخصية بصرية مختلفة. وقد ذهبت فى ذلك إما إلى تقديم ما هو غير موجود بالنمطين الصحفيين الآخرين، وإما تطوير استخدامات العناصر المتعارف عليها فى إخراج الصحف.

ويرصد المؤلف هنا عددًا من الملامح الشكلية التى تميزت بها الصحف الخاصَّة وأدت إلى ظهورها بسماتٍ إخراجية مختلفة، على النحو التالى:

---

[169] أشرف صالح، مرجع سابق، ص ١٠.

١- القطع المضغوط:

اعتادت الصحف المصرية أن تصدر إما فى القطع العادى (Standard) أو فى القطع النصفى (Tabloid)، حتى صدرت جريدة «عين» فى ما يسمى بالقطع المضغوط (Compact Format)، وهو حجم تتمثل أبعاده فى نفس ارتفاع القطع العادى ولكن بعرض أقل خمسة سنتيمترات تقريبًا، مِمَّا يخلق قطعًا جديدًا أكثر استطالة يتطلب إجراءات إخراجية مختلفة. بعد جريدة «عين» صدر العديد من الصحف فى نفس الحجم، مثل جريدة «الحلوة»، وجريدة «وشوشة»، وجريدة «شووت»، ويظهر من ذلك ارتباط ذلك القطع بالمضامين الخفيفة. وتظهر فى **الشكل رقم 12** نماذج من الصحف الصادرة فى القطع المضغوط.

ويتماشى ذلك مع اتجاه الصحف حول العالم نحو ذلك القطع، حيث إن معظم الصحف التى دخلت السوق فى العقود الأخيرة إما أنها صدرت فى الحجم النصفى (Tabloid)، وإما فى حجم أكبر قليلا من حجم بيرلنر (Berliner Format)، وذلك فى محاولة لتحقيق توقعات القراء فى عصر الاعتماد المتزايد على الموبايل والوسائل الحديثة. كما أن كل الصحف التى تقدم مضامين خفيفة من دون استثناء –وبخاصَّة تلك التى تستهدف الشباب ومستخدمى الموبايل بشكل واضح– صدرت فى القطع المضغوط، وهناك نتائج تشير إلى تفضيل القراء لهذا القطع خصوصًا فى طريقة استخدامه[١٧٠].

ويتسبب تغيير قطع الصحف فى تغيير بالمحتوى وبطريقة عرضه بصريًا، فتصبح المزاوجة بين النصوص الطويلة والقصيرة واجبةً، ويصبح للصورة أدوار مهيمنة، وفى الغالب لا تكون هناك أقسام منفصلة فى القطع المضغوط.

---

[170] **Peter Schumacher: Size matters. Comparing the reception of design and visual language of newspapers in tabloid and broadsheet format، paper presented to the ICA conference، San Francisco، May 24-28 2007، p1**



© محمد علي خير
آلو



© عمرو عطوة
آلو



© عمرو عطوة
عين



© محمد عادل
وشوشة

شكل رقم  12 القطع المشقوقة في الصحف الخاصة

السياسة الإخراجية الواضحة:

لكل صحيفة سياسة تحريرية واضحة تحدد أجندة قضاياها وطريقة المعالجة والقوالب الفنية وحتى ما تستخدمه من عبارات وألفاظ. وبنفس المستوى تحدد كل صحيفة لنفسها سياسة إخراجية تحدد كيفية التعامل مع المضمون بصريًا بما تتضمنه من كيفية التعامل مع العناصر، وطبيعة العلاقات بينها.

ويتأثر شكل الصحيفة بمدى التزامها أو بعدها عن خطوط تلك السياسة، فمثلا تعانى الصحف القومية أن سياستها الإخراجية غير واضحة. فهناك كثير من أشكال الخطوط فى كتابة العناوين، وأحجام متباينة فى المتن، والعديد من الألوان، ممِّا يؤدى إلى عدم وجود لون مهيمن ومميز للصحيفة (Dominant Color). وطرق مختلفة فى التعامل مع المقدمات، وعدم وجود علاقة واضحة تنظم العلاقة بين العناصر التيبوغرافية.

على النقيض، بدأت الصحف الخاصَّة، وفى مقدمة أهدافها أن تكون لها شخصية إخراجية واضحة ومتكاملة، بدءًا من تصميم لافتة الجريدة وحتى أدق التفاصيل مثل شكل التوقيع، والموتيفات، وشكل الشولة[١٧١]، غير أنه تجب الإشارة هنا إلى أن الأمر يتوقف بشكل كبير على المشرف الفنى ومدى وضوح رؤيته حول سياسة الجريدة، ومدى التزامه بها.

وتضمنت سياسات الصحف الخاصَّة الإخراجية محاولة الخروج على بعض القواعد المتبعة قبل ذلك، مثل قطع مسار المادَّة، ووضع عناوين فى أسفل الموضوعات، وإعادة النظر إلى بعض الثوابت مثل عدم الالتزام بالشكل

---

[171] الشولة هو اللفظ المستخدم للإشارة إلى الرسومات والأشكال التى تصاحب الاقتباسات والمقدمات، ويختلف شكلها من صحيفة إلى أخرى، ومنها 

التقليدى لأعمدة الرأى، حيث بدأت الصحف الخاصَّة فى نشرها أسفل الصفحة لا فى أحد أركان الصفحة العلوية كما كان متبعًا.

٢- التصميم الهندسى:

ونقصد هنا كيفية تصميم اسم الجريدة الذى اتجه إلى التصميم الهندسى، فالغالبية العظمى من الصحف الخاصَّة -وبخاصَّة تلك التى صدرت فى الفترة الأخيرة- تصدرت صفحاتها تصميمات هندسية لأسمائها. ويأتى ذلك تماشيًا مع الاتجاه العام فى تصميم العلامات التجارية لمختلف السلع مثل السيارات، ومطاعم الوجبات السريعة، وأسماء الشركات، وذلك ليس فى مصر وحدها وإنما على مستوى العالم. ويوضح **شكل رقم ١٣** كيفية تغيُر تصميم بعض العلامات التجارية العالمية، وتظهر فى **الشكل رقم ١٤** نماذج لتصميم ماركات تجارية موجودة بالمجتمع المصرى، ويظهر فى **الشكل رقم ١٥** تصميم أسماء لبعض الصحف بالطريقة الهندسية.

والأمر لا يقتصر على كونه انطباعًا يحدث لدى القارئ نتيجة تصميم اسم الجريدة، وإنما يمتد إلى تأثير ذلك التصميم فى العديد من جوانب العملية الإخراجية واختيارات المخرج، فطريقة تصميم اسم الجريدة يمكن أن تكون لها التأثيرات التالية:

- اختيار أشكال الخطوط المستخدمة فى الجريدة، وبخاصَّة تلك التى تشير إلى استخدامات ثابتة مثل المقالات، وأسماء الصفحات، وأسماء الأبواب.
- العمل على تحقيق الوحدة بين صفحات الجريدة من خلال عملية ترديد لأجزاء من اسم الجريدة فى استخدامات مختلفة بالداخل، فيمكن أن يتم استخدام جزء من الاسم كـ«شولة»، أو مع أسماء المحررين.

- تصميم الاسم من شأنه أن يعكس شخصية الجريدة، وما إذا كانت محافظةً أو شعبيةً، وتتيح تنويعات الخط الهندسى تغيير الأحاسيس التى يمكن توصيلها إلى القارئ. كما يؤثر اللون المستخدم فى تغذية تلك الأحاسيس، حيث تتطلب الصحف الجادة ألوانًا مثل الأسود أو الأبيض أو الأزرق، تلك التى تعطى إحساسًا بالوقار، كما أن استخدام لون واحد فى التصميم من شأنه تأكيد ذلك الإحساس. فى حين تستخدم الصحف الخفيفة ألوانًا مثيرة مثل الأحمر والبرتقالى، ويمكن أن تستخدم أكثر من لون لتأكيد ذلك.

- يؤثر تصميم الاسم فى الوضع النهائى للافتة الجريدة، من حيث ارتفاعها وما تشغله من مساحة رأسية، وعرضها وما يتيحه من إمكانية الحركة يمينًا ويسارًا، بناءً على ما تشغله من عرض الصفحة. ويؤثر ذلك فى عدد القصص الإخبارية الموجودة -وبخاصَّة فى الصفحة الأولى والثالثة والأخيرة- والتنويعات فى تقسيم مساحات تلك القصص، والألوان المستخدمة فى القصص المجاورة للافتة.

SUZUKI

HONDA

OPEL

SEAT

نماذج لتصميمات هندسية لماركات السيارات

Domino's Pizza

KFC®

PIZZA KING

نماذج لتصميمات هندسية لأسماء مطاعم الأكل السريع

adidas

CHANEL

GIORGIO ARMANI

نماذج لتصميمات هندسية لماركات الملابس

شكل رقم  التصميم الهندسي للماركات العالمية























شكل رقم 14 التصميم الهندسى للماركات الموجودة فى المجتمع المصرى





المصري اليوم

اليوم السابع

الأسبوع







شكل رقم 15 التصميم الهندسي لأسماء الصحف

٤- التطوير فى استخدام العناصر البنائية:

يتمثل جزء من التطوير البصرى الذى انتهجته الصحف الخاصَّة فى ابتكار أشكال جديدة للعناصر التيبوغرافية المتعارف عليها بما يعطى إحساسا بالجدّة. **ومن حالات تطوير العناصر البنائية ما يلى:**

- **التعامل مع الصور:**

فالصورة هى أحد أهم العناصر التى يعتمد عليها المخرج فى عمله لما تملكه من قدرة على جذب الانتباه، وسهولة فى توصيل المعلومات، ولما تمثله من مناطق لإراحة العين من عملية مسح المساحات الرمادية الكبيرة. ولذلك فقد اهتمت الصحف الخاصَّة بالصور وتم توظيفها بشكل مختلف على عدة مستويات:

أ- **المضمون:**

ويظهر الاختلاف فى مضمون الصور المستخدمة فى الصحف الخاصَّة جليًا فى البعد عن نشر الصور الرسمية، سواء كانت لأشخاص، أو أحداث. حيث تعمل هذه الصحف على نشر الصور التى تحمل تعبيراتٍ أو معانى أو حركة ومحاولة البعد عن صور البورتريه والصور الرسمية، وبخاصَّة إذا تعلق الأمر بصور المسؤولين السياسيين. وحتى مع صور الأحداث أصبح هناك اتجاه إلى البعد عن نشر صور المنصات وصور المصافحة وتوقيع البروتوكولات والاتجاه إلى البحث عن مضامين مختلفة داخل الصورة.

ب-**المساحة:**

انطلاقًا من كون الصورة هى أكثر العناصر البنائية إثارة، فقد أفردت لها الصحف الخاصَّة مساحات كبيرة تصل فى كثير من الأحيان إلى عرض

الصفحة بالكامل، أو حتى مساحة الصفحة كاملة، كما اختفت تقريبًا الصـــور الشخصية الإبهامية أو تلك المنشورة على نصف عمود، بل فى بعض الأحيان يمكن أن تنشر الصورة الشخصية على عمودين أو أكثر.

ت-**الشكل:**

تأكيدًا على الاختلاف، ذهبت الصحف الخاصَّة إلـــى تقـــديم بعـــض الأشكال غير المألوفة للصور، مثل الصور متلاشية الأطراف (Fade Out)، والأشكال غير المنتظمة، مثل نشر صور على شكل مثلث أو شبه منحرف أو دائرة، أو نصف دائرة. وبالرغم من أن هذه الأشكال تخلق بعض المشـــكلات فى ما تتركه حولها من بياض، فإنها تعطى أحاسيس مختلفة عـــن الأشـــكال المنتظمة (المربع والمستطيل).

ث-**الاستقلال:**

والمقصود هنا التعامل مع الصورة بوصفها موضوعًا مستقلا يصاحبه إما عنوان فقط، وإما بعض الكلمات القليلة المعبرة عن مضمون الصورة. وعادة ما يتم نشر ذلك فى الصفحات الأخيرة، كما هى الحال فى صحف «المصرى اليوم»، و«الشروق»، و«الدستور». هذه الصور فى أغلب الأوقات تكون ملكًا للجريدة التقطها أحد مصوريها، لا صور وكالات، وذلك رغبة فـــى إضـــفاء الخصوصية عليها. **والشكل رقم ١٦** يوضح نماذجَ مـــن تعامـــل الصـــحف الخاصَّة مع الصور.


عالم «توك توك»


المصري اليوم

كانت الدماء تنزف على القضبان.. وكانت مصر نائمة



حسين جبيل
الشروق

د. أحمد محمود
المصري اليوم


لماذا انقلب رجال السادات على عصر مبارك؟

د. أحمد محمود
اليوم السابع

نماذج لاستخدام الصور بمساحات كبيرة


ليلى غفران: طلاقي شائعة سخيفة

محمد عادل
وشوشة

عمرو عطوة
آلو

نماذج لاستخدام الصور بأشكال غير معتادة


شكل رقم 16 استخدامات الصحف الخاصة للصور

- **وسائل الفصل:**

شهدت صفحات الصحف الخاصَّة تطويرًا فى استخدام عناصر الفصــل بين الموضوعات، سواء بتطوير العناصر القديمة أو بالاعتماد على وســائل غير مألوفة. ومن ذلك مثلا استخدام البيــاض مــن خــلال الفصــل بــين الموضوعات بمساحة بياض أكبر من المتعارف عليها فى الفصل بين أعمدة الموضوع الواحد. وكذلك استخدام الزوايا، وهى التقاء خطين يتم وضــعهما فى أعلى الموضوعين المتجاورين للفصل بين عناوينهما، وبالتالى الفصل بين الموضوعين.

كما قدمت بعض الصحف أشكالا جديدة للبراويز ولم يعد البرواز عبــارة عن التقاء أربعة خطوط متشابهة، وإنما بدأ تغييره من خلال تغيير شكل ضلع أو أكثر. فمثلا فى جريدة «الشروق» يستخدم البرواز بشكله الطبيعــى فــى جميع أركانه وزواياه فى ما عدا زاوية واحدة يتم استبدال النقط بهــا، وفــى جريدة «وشوشة» يستخدم البرواز خفيفًا فى الأضلاع وسميكًا فى الزوايا.

وقد تذهب الصحف الخاصَّة فى إطار تطوير وسائل الفصل إلى الاستغناء عن كل الأشكال التقليدية المتمثلة فى الخطوط الرأسية والأفقية فى ما يمكــن أن يطلق عليه الصفحة النظيفة. **والشكل رقم ١٧** يوضح نماذج من وســائل الفصل فى الصحف الخاصَّة.

- **الألوان:**

بدأت الألوان تلعب دورًا كبيرًا فى رسم ملامح الشخصــية الإخراجيــة للعديد من الصحف، خصوصًا بعدما استطاعت التغلب على مشــكلة التكلفــة المرتفعة للطباعة الملونة، وأصبحت كل صحيفة تصدر وعددٌ من صــفحاتها تتم طباعته بالألوان.

ولذلك فقد عَمدت الصحف إلى اختيار لون مهيمن أو رئيسى لها، وذهبت فى ذلك إلى تخليق درجات لونية غير مألوفة فظهــر البرتقــالى، والأزرق،

والبنى، والأحمر الداكن (الطوبى)، والبترولى (درجة من درجـــات الأزرق). وبدأ استخدام تلك الألوان أحيانًا بدرجاتها الصارخة بغية جذب انتباه القارئ، وأدى ذلك إلى كسر فكرة أن هناك ألوانًا معينة تساعد على بيع الجريدة.



أنا شغوف بالبلاى استيشن ومغرم بالكمبيوتر

عمرو عطوة

ألو



إعفاء السلع الرأسمالية من ضريبة المبيعات

١٩٠ سلعة أهمها الروافع والمولدات وآلات النسيج والصناعات الغذائية



حسين جبيل

الشروق

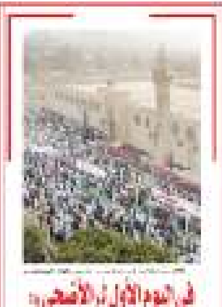
نماذج لاستخدام الإطارات، البراويز، كوسائل للفصل

الستورد يظل الحديد المصري

عز يخفض الطن ٣٥٠ جنيهاً

حسين جبيل

الشروق



في اليوم الأول لـ«الأضحى»: شرطة سرية لضبط المتحرشين واللافتات الانتخابية حول المساجد

د. أحمد محمود

المصري اليوم

نماذج لاستخدام الزوايا كوسائل للفصل

شكل رقم 17 استخدامات الصحف الخاصة لوسائل الفصل

٥- تقديم أشكال إخراجية جديدة:

أرادت الصحف الخاصَّة ابتكار أساليب جديدة لعرض موضوعاتها، فتمت ترجمة ذلك فى أشكال لم تعتد عليها عين القارئ فى أنماط الصحافة الأخرى؛ ولذلك ظهر الإنفوجراف (Infographic)، والتحقيق المصور، والقصص الكارتونية (Comic Strips). وإذا كانت تلك الأشكال وغيرها ليست من ابتكار الصحف الخاصَّة وإنما تم نقلها وتبنيها من الصحف الغربية، فإن ذلك لا يمنع من أن تبنى الأفكار الإبداعية هو أولى خطوات الإبداع.

- المواد البصرية.. الإنفوجراف (Infographic):

هو شكل صحفى لعرض الموضوعات يقوم على فكرة تفكيك الموضوعات إلى أجزاء وترجمته فى نقاط معينة يتم تقديمها فى شكل بصرى يوضح أن هناك علاقة ما تربط تلك الأجزاء، ويتم نشره كموضوع منفصل، أو مصاحبًا لأحد الموضوعات، على أن يركز الإنفوجراف على زاوية معينة فى الموضوع.

والمقصود بتفكيك الموضوع هو البحث عن علاقة بين أجزائه، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون تلك العلاقة هى الخط الزمنى الذى يتطور فيه الحدث أو الشخص الذى يتناوله الموضوع. ويمكن أن تكون المقارنة هى الأساس الذى يقوم عليه الإنفوجراف، ويمكن أن تكون وحدة الأسباب التى تؤدى إلى حدث ما؛ ولذلك فليست كل الموضوعات تصلح لأن تكون موضوعًا يمكن ترجمته بصريًا فى إنفوجراف.

وقد مهدت ثورة المعلومات الطريق لكى يصبح الإنفوجراف أحد المكونات الأساسية للصحف المعاصرة. وباعتباره أحد ملامح ثورة التصميم فمن شأنه أن يجعل صحف اليوم أكثر جذبًا وأيسر فى التصفح من ذى قبل.

وبواسطته تستطيع الصحف عرض وتقديم قصصها بطريقة جديدة بما يكفل لها القدرة على منافسة الوسائل البصرية[١٧٢].

ويظهر الإنفوجراف على صفحات الجرائد فى عدة أشكال منها البسيط مثل الخرائط (Maps)، والجداول (Tables)، والأشكال البيانية (Charts)، ومنها المعقد أو المركب الذى يتم تصميمه بشكل كامل وفق خيال ورؤية المخرج.

وعلى الرغم من الأهمية التى يلعبها الإنفوجراف فى نجاح الصحيفة فإنه ظل لفترة طويلة غائبًا عن الصحف المصرية، وإن ظهر يكون ذلك فى أبسط صوره وفى أقل مساحة، وبالطبع لم تكن هناك أقسامٌ خاصَّةٌ لذلك. ومع صدور جريدة «اليوم السابع» عام ٢٠٠٨ بدأ الإنفوجراف يحتل أماكن مهمة على صفحات الجريدة، ثم سارت بعض الصحف الخاصَّة على نفس النهج، وعلى رأسها «المصرى اليوم»، **كما هو موضح فى الشكلين ١٨ و١٩.**

---

[172] Elsayed Bekhit: Infographics in the united Arab Emirates newspapers، journalism، vol.10 (4)، 2009,p492







د. أحمد محمود
اليوم السابع


بداية ظهور الإنفوجراف في جريدة اليوم السابع

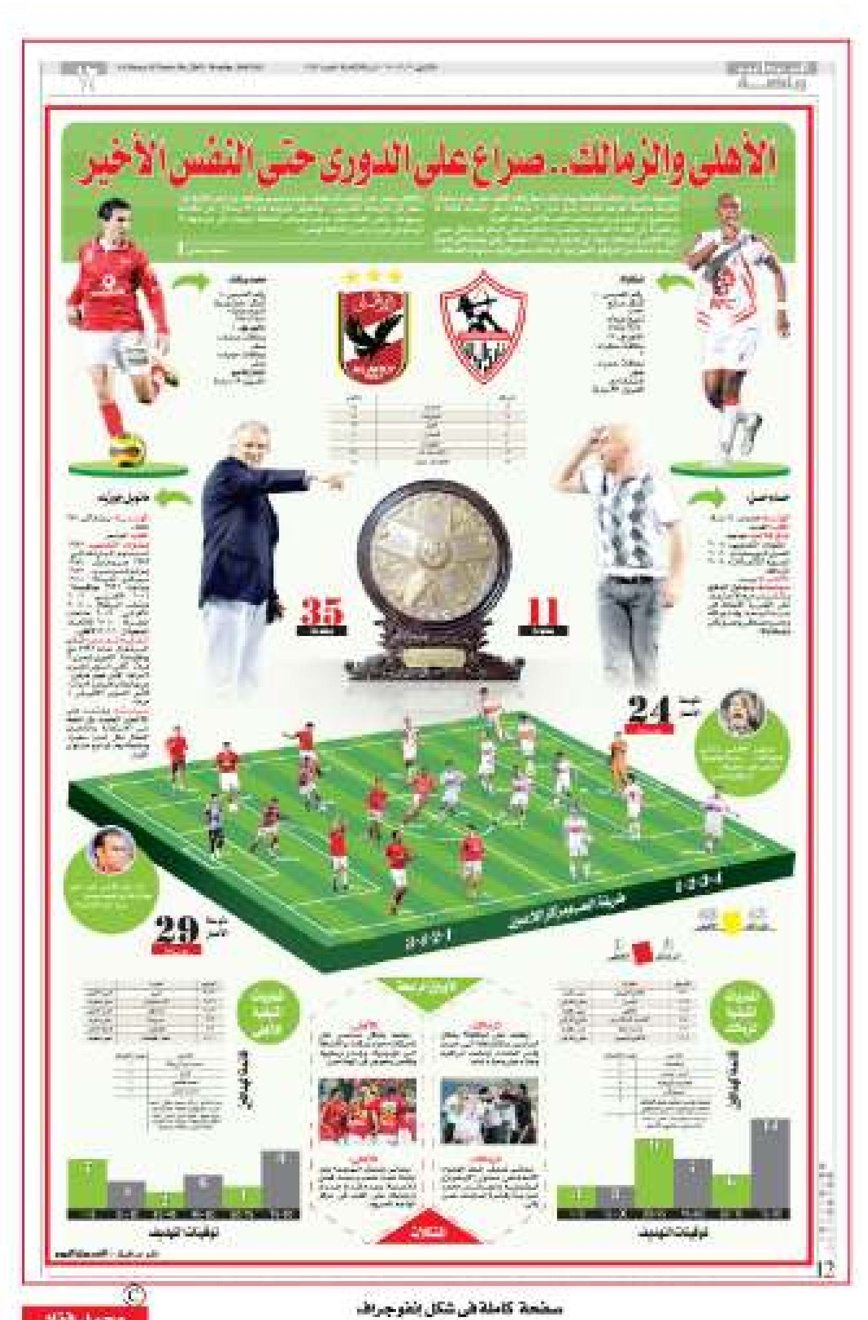


محمد خزاك
المصري اليوم



استخدام الإنفوجراف في جريدة المصري اليوم

شكل رقم 18 الإنفوجراف كعنصر مرئي جديد في الصحف الخاصة



محمد فؤاد
المصرى اليوم

صفحة كاملة فى شكل إنفوجراف.

شكل رقم 19 تابع الانفوجراف كعنصر مرئي جديد في الصحف الخاصة

- **تكنيكات التركيب... الكولاج:**

ينظر البعض إلى الكولاج على أنه معالجةٌ جديدة للصور قدمتها الصحف الخاصَّة، لكن الحقيقة أن الكولاج أكبر من مجرد معالجةٍ، فهو يتعدى ذلك ليصبح عملية خلق صورة. وهو يعنى تحميل الصورة دلالات ومعانى ليست موجودة بها فى الحقيقة للتعبير عن فكرة معينة. وقد بدأ ظهور الكولاج فى مجلة «روزاليوسف» ولكن على فترات، وتكرر مرات قليلة، لكنه ازدهر فى جريدة «صوت الأمة» -وبخاصَّة فى الفترة التى تولى فيها عادل حمودة رئاسة تحريرها- حيث كانت الجريدة حريصة كل عدد على أن يتصدر غلافها كولاج للموضوع الرئيسى بالعدد، ثم اتجه كثير من الصحف إلى استخدام الكولاج على صفحاتها الأولى والداخلية، سواء بشكل دائم أو غير دائم.

ويتم اللجوء إلى الكولاج للعديد من الأسباب، منها انتشار الصور الخاصَّة بالحدث أو الشخص محل الحدث فى العديد من الوسائل، وعلى رأسها التليفزيون والإنترنت، مِمَّا يؤدى إلى اعتياد العين عليها، وبالتالى يصبح الاتجاه إلى صنع معانى جديدة فى الصورة حلا مناسبًا، مثلما فعلت «صوت الأمة» عندما تصورت مبارك بعد ثورة ٢٥ يناير طويل اللحية أبيض الشعر وتظهر عليه كل علامات الشيخوخة، فكان هذا الحل بعدما كانت صور مبارك ضيفًا دائمًا على صفحات الجرائد والمجلات, وهو التصرف نفسه الذى قامت به جريدة الخميس عندما تصورته فى صورة فلاح عجوز. أيضًا يمكن اللجوء إلى الكولاج فى الحالة المعاكسة، أى فى حالة ندرة الصور أو انعدامها كما فعلت «صوت الأمة» عندما نشرت صورة للرئيس السودانى عمر البشير وهو يصافح أسامة بن لادن، وعندما نشرت «الفجر» صورة

لأحمد نظيف وزوجته الثانية وهما بزى العرس عندما لم تكن هناك صور حقيقية لذلك.

وقد تلجأ الصحف إلى ذلك الإجراء لتوضيح موقف من صاحب الكولاج، فيتم تصويره فى وضع يحقق تلك الفكرة، مثلما تم صنع كولاج لإبراهيم سليمان على هيئة طرازان، وتصوير أحمد عز كملك صغير يجلس فوق كرسى كبير فى جريدة «الفجر».

والكولاج هنا يمكن صنعه بطريقتين: **الأولى** هى صنع الصورة، بأن يقوم المخرج بتخيل الصورة التى يريدها ثم يأتى ببعض الأفراد ليقوموا بتمثيل ذلك الخيال، ويتم تصويرهم، فيصبح لدى المخرج صورة لما يتخيله دون الحاجة إلى إضافة تغييرات على الجهاز.

الطريقة الثانية هى تركيب أجزاء من صورة على أخرى باستخدام برامج معالجة الصور، وعلى رأسها (Photoshop)، حيث يأتى المخرج بالصورة التى تحقق له خياله ويقوم بوضع صور الأشخاص أو الأجزاء التى يريدها على نظيراتها فى الصورة الأصلية. ويحتاج ذلك بالضرورة إلى شخص مُتقِن لبرنامج معالجة الصور حتى تبدو الصورة حقيقية.

والشكل رقم ٢٠ يوضح نماذج من الكولاج بالصحف الخاصَّة:





عيد رجيل

الفجر



الخميس





عمرو عطوة

صوت الأمة

شكل رقم 20 الكولاج فى الصحف الخاصة

- **القصص المصورة Comic Strip:**

وهو شكل ابتكرته جريدة «الدستور» فى إصدارها الأول، ويقـــوم فـــى الأساس على سرد قصة معينة فى هيئة رسوم كارتونية تضفى روح السخرية على موضوع القصة. وينظر البعض إليـــه علـــى أنـــه تطـــوير لاســـتخدام الكاريكاتير فى الجريدة، ويتم نشره فى مساحات مختلفة قـــد تقتصـــر علـــى مساحة بها ثلاثة أو أربعة كادرات تحكى موقفًا ما، وقد يحتل صفحةً كاملـــةً عن موضوع معين.

فى أغلب الأوقات يقوم شخص ما بتحديـــد الفكـــرة وكتابـــة الســـيناريو والتعليقات، ويقوم الرسام برسم الكادرات الملائمة لذلك الســـيناريو. ويتخـــذ الـــ(Comic Strips) شكلا آخر، بأن يكون هناك موضـــوع يـــتم تكليـــف رسامى الكاريكاتير بالجريدة أو عدد منهم بأن يقدم كل منهم رسمًا أو أكثـــر عن الموضوع، ثم يقوم المخرج بتصميم الصفحة. والملاحظ هنا أن صفحات الـــ(Comic Strips) يمكن أن تكون نتاجًا كاملا لعمل الرسام ولا يتـــدخل المخرج فيها مطلقًا، حيث يقوم الرسام هنا برسم وتنظـــيم الكـــادرات علـــى مساحة الصفحة كاملة ثم يتم التعامل معها على أنها صورة واحدة.

والشكل رقم ٢١ يوضح استخدام الـــ(Comic Strips) فـــى الصـــحف الخاصَّة:

ويمكن أن نرصد عددًا من الملاحظات على الأشكال الجديدة التـــى قـــدمتها الصحف الخاصَّة وتميزت بها على النحو التالى:

١- أنها أشكال تجمع بين التجديد فى الشكل والمضـــمون، فلـــن يـــنجح العرض البصرى فى الإنفوجراف لمادة لا تتـــوافر فيهـــا الشـــروط اللازمة لذلك، ولن يكون هنـــاك (Comic Strips) دون أن يكـــون

هناك موضوع يمكن صياغته فى سيناريو وتقسيمه إلى كادرات، ولن يصبح الكولاج ذا قيمةٍ إذا لم يحمل مضمونًا مختلفًا فى الصورة من شأنه دعم المضمون المقدم خلال سطور الموضوع.

٢- قد تكون هذه الأشكال ليست من ابتكار الصحف الخاصَّة قدر كونها تبنيًّا لما يحدث فى الصحافة الغربية، حيث إن كل هذه الأفكار اقتبستها الصحف المصرية من نظيراتها فى الغرب. لكن حتى لو سلمنا بذلك، فهذا لا يعيب الصحف الخاصَّة، لأن تبنى المستحدثات والأفكار الإبداعية هو شكل من أشكال الإبداع وخطوة هامّة نحوه. وهنا يجب التفريق بين تبنى الأفكار ونقل الأفكار، فقد تتبنى صحيفة معينة سياسة تقوم على فكرة الكولاج مثل «صوت الأمة» وتسعى كل عدد إلى تقديم كولاج يعبر عن فكرة ما داخل العدد. أما نقل الأفكار فيعنى أن تكون هناك فكرة إخراجية منشورة فى إحدى الصحف الأجنبية ويتم نقلها كما هى وتوظيفها فى أحد الموضوعات بالجريدة.

٣- لم تصل هذه الأشكال إلى درجة الاحتراف الموجودة عليه بالصحف الأجنبية، وذلك كونها عبارة عن اجتهادات من المخرجين والمشرفين الفنيين، وليست هناك أقسام خاصَّة بإنتاجها كما هى الحال فى الصحف الغربية، بل إنه فى بعض الأوقات لا نستطيع الحكم إذا ما كان هذا الشكل من أفكار المسؤول عن التحرير أو المسؤول عن الإخراج. فقد يقتصر دور المخرج على تنفيذ تصورات رئيس التحرير فى تنفيذ كولاج معين، وقد يحدث العديد من المشكلات فى الإنفوجراف نتيجة عدم قدرة المخرج على استكمال معلومات معينة داخل الموضوع، أو عدم قدرة المحرر على تطويع الموضوع لشروط الإنفوجراف، وذلك كله لأن كلا منهم يعتبر ذلك عملا إضافيًا

على عمله الأصلى. بينما الأمرُ مختلفٌ فى الصحف الأجنبية، فجريدة «بوسطن جلوب» مثلا بها قسم خاص بالإنفوجراف له رئيس وطاقم عمل تكون لكل منهم القدرة على اقتــراح موضــوعات معينــة، أو عرض موضوعات خاصَّة بالمحررين فــى صــورة إنفــوجراف، واستكمال بيانات ومعلومات معينة فى الموضوع إذا لزم الأمر، سواء من المصادر الداخلية بالجريدة أو المصادر الحية خارج الجريدة[١٧٣].

173 زيارة خاصة إلى جريدة «بوسطن جلوب» على هامش فعاليات مؤتمر «SND» فى بوسطن خلال أكتوبر ٢٠٠٧.



© الدستور



© التحرير

شكل رقم 21 القصص المصورة Comic Strips فى الصحف الخاصة

الفصل الرابع
السياق الإبداعى

الناس تبدع بما يعتادونه... ويتذوقون ما يفهمونه

إذا كان الفرد هو نقطة البدء فى أى نشاط، فإنه لا معنى لهذا النشاط إلا داخل سياق يتحكم فى كل من عملية إنتاجه وتلقيـه.ويـرى الـبعض أن التطور والنشاط الإنسانى لا بد أن تتم دراسته من خلال مـدخل السـياقات المتعددة الذى يرى أن الفرد يشارك فى كثير من السياقات فى الوقت ذاتـه، وأنه يدخل ويخرج من سياقات مختلفة خلال رحلة حياته[١٧٤].

وقد بدأت دراسات السياق فى العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يعد السياق أهم العوامل الموضحة والشارحة للمواقف والمشكلات، وبخاصَّة فـى الخطابات والنصوص المفسرة والناقدة، وهو أيضًا المصدر لحل المشـكلات الفلسفية، سواء من خلال الوسائل التحليلية أو التصورات العقلية.

ولم يعد الأمر مقصوراً على العلوم ذات الطبيعة النظرية، بـل بـدأ مفهوم السياق ينصرف إلى فروع متعددة من العلوم الإنسانية والاجتماعيـة التى تتسم بالطبيعة العملية مثل دراسات التعليم، والعلوم الطبيعية التى تعتمد فى الأساس على التجريب والملاحظة أكثر من التفسير. ولم يعد النظر إلـى السياق بأنه معطى سابق، وإنما حالة تم تشكيلها وتكوينها من خلال التفاعـل المستمر بين المشاركين فى أنشطة الحياة اليومية، وعليه فإن اللغةَ نفسها تعاد صياغتها داخل السياق بوصفها ظاهرةً تفاعليةً أكثر من كونها مجموعةً مـن المعانى أو القوانين[١٧٥].

واستمراراً لأهمية السياق فقد بدأ الإهتمام ينسحب إلى علوم التسويق والإعلان، والكشف عن الدور الذى يمكن أن يلعبه السـياق فـى اسـتهلاك

---

[174] David S. Kirk: collective efficacy in school too? Comparing influence of school and neighborhood context on arrest, Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Marriott Hotel, Loews Philadelphia Hotel, Philadelphia, PA, Aug 12, 2005, p.5

[175] Chi W. Hven: what the context? An ethnophilosophical account, anthropological theory, 2009, 9, p.150

المنتجات.فمنذ ستينيات القرن الماضى إزداد الشعور بأهمية تأثير خصـــائص السياق على طريقة تمثيل المستهلكين للإعلانات المقدمة فى إطار هذا السياق، وأخذ الباحثون يطالبون بدراسة أعمق لتأثيرات السياق على فعالية الرســائل الإعلانية. حيث أن الإعلانات لا تقدم منعزلة بل فى إطار سياق وسيلة يمثل عاملاً مؤثراً فى كيفية تمثيل الرسالة الإعلانية ويشار إليه بمصطلح تأثيرات سياق الوسيلة Media Context Effects[١٧٦].

ومن ناحية أخرى تشهد جميع المؤسسات علـــى اخـــتلاف وتنـــوع أنشطتها اهتمامًا متزايدًا بالإبداع نتيجة التطور التكنولـــوجى، وتغيـــر بيئـــة العمل، وتزايد المنافسة على المستويات المَحَلِّيّة والعالمية، أدى ذلك إلى تزايد الحديث عما يسمى «الاقتصاد الإبداعى»، وفى هذا الاقتصاد يعد إبداع أفراد المؤسسة أحد أهم مفاتيح بقاء المؤسسات ونموها؛ لذلك تسعى الإدارات إلـــى فهم العوامل التى من شأنها تسهيل أو عرقلة الإبداع[١٧٧]. فى الوقت نفسه بدأت النظرة إلى الإبداع ذاته تتغير، ولم يعد النظر إليه بوصفه موهبـــةً أو قـــدرةً فطريةً يمتلكها عدد قليل من الأفراد، ولكن بوصفه كفـــاءة يمكـــن تحســـينها وتطويرها من خلال الخبرة والتدريب[١٧٨]، مِمَّا يفـــرض علـــى المؤسســـات ضرورة الاهتمام بالمناخ والسياق الذى يضمن رعاية الأفراد والعملَ علـــى تنميتهم، أو بمعنى آخر ضرورة خلق مناخ إبداعى يستطيع الفرد من خلالـــه تقديم أعمالٍ إبداعية.

---

[176] سماح محمد المحمدى: أثر إندماج قراء الصحف فى السياق التحريرى على التعرض للإعلان الصحفى: **دراسة شبه تجريبية فى إطار نظرية تمثيل المعلومات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ٥.**

[177] **Jing Zhou: a model of paternalistic organization control and group creativity: managing goups and teams, vol.9, 75-94, p.76**

[178] **Jin Nom Choi & Troy Anderson & Anick Vellette: Contextual of employee creativity in organizations: the insulating role of creative ability, group and organization management, 2009, 34, p. 330**

السياق فى علوم اللغة:

يستخدم مفهوم السياق فى علوم اللغة للإشارة إلـــى فكـــرة إعطـــاء المعنى، حيث تستمد الكلمة أو الجملة معناها من خلال ما يحـــيط بهـــا مـــن كلمات وجمل أخرى،فالسياق هنا هو أجزاء الخطاب التى تحيط بالكلمة ومن شأنها إعطاء معانٍ مختلفة، وهو أيضًاالظروف المحيطة وذات الصلة التـــى يحدث خلالها شىء ما أو يظهر للوجود[179].وجـــوهر الســـياق يتمثـــل فـــى الظروف المحيطة بالحدث التى من شأنها إعطاء معنى معين لهذا الحـــدثفى إطار ذلك السياق، وإذا ما دخل الحدثَ سياق آخر فإن احتمالات رؤيته بشكل ومعانٍجديدة واردة، لذلك فالسياقبمعنى أكثر شمولية هو جملة العناصر المكونة للموقف الكلامى أو الحالة الكلامية مثل شخصية المتكلم والسامع وتكوينهمـــا الثقافى، والعوامل والظواهر الاجتماعية ذات العلاقة باللغة والسلوك اللغـــوى لمن يشارك فى الموقف الكلامى كحالة الجو والوضع السياسى ومكان الكلام، وأثر النص الكلامى فى المشتركين كالإقناع والإغراء والضحك[180].

وإذا كان السياق يفسرالنشاط اللغوى،فإنه يمكن من خلالـــه تفســـير ودراسة كل الأنشطة الإنسانية، فإذا كان الفرد هو نقطة البدء فى كل نشـــاط، فإنه –وفى أثناء قيامه بهذا النشاط– يعمل فى ظروف معينة ووفق منظومـــة قيم وآراء خاصَّة تشكل سياقه الخاصّ، كما أن هذا النشاط يتم تلقيه من قبـــل فرد آخر له سياق مختلف يفسر من خلاله المعانى؛لذلك قد يختلـــف المعنـــى الذى تم إنتاجه عن ذلك الذى يتم تلقيه.

---

[179] **Helen Liebeck: The Oxford large print dictionary, second edition, oxford university press, 1995, p.٢٧٠**

[180] **محمد منير حجاب: المعجم الإعلامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص٢٩٦.**

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن دراسة نشاط الإنسان الإبداعى من خلال مدخل السياق الإبداعى، وهو مدخل نظرى متكامل لدراسة الإنسان المبدع دراسة متكاملة بغية الوقوف على كيفية توصله إلى إنتاج إبداعى معين. ويمثل هذا السياقُنظامًا تسير عليه العملية الإبداعية بصفة عامّة، ليس من بدايتها إلى نهايتها فقط وإنما من جذورها الأولى التى تمتد فى عمق الشخصية الإنسانية للفرد بكل ما يعتمل فيه من عوامل وتفاعلات، وانتهاءًبخروج الإنتاج الإبداعى إلى المستفيدين منه[181].

ويمكن تقسيم السياق بشكل عام إلى نمطين رئيسيين:

أولا: سياقات الإنتاج أو التكوين: وتَعنِى المناخ والظروف المحيطة والمؤثرة فى عمليات الإنتاجوفى الشكل النهائى الذى يظهر عليه المنتَج. وتقدم هذه السياقات كثيرًا من الاختيارات المتنوعة، والتسهيلات، والدعم، والحماية القانونية، والقبول الاجتماعى للأفكار الإبداعية. والعكس أيضًا صحيح تمامًا، حيث يمكن لهذه السياقات أن تقدم اختيارت محدودة، وتتبنى كلَ ما مِن شأنه عرقلة أى أفكار إبداعية.

وتشمل تلك السياقات ثلاثة مستويات يعمل كلٌ منها على تحديد جزء من مناخ وبيئة تقديم الأعمال الإبداعية:

١- السياق الشخصى (Personal Context).

٢- السياق المهنى (Work Context)«ثقافة المؤسسة(Organization culture)».

٣- السياق المجتمعى (SocietalContext).

181 منار فتحى: أثر المنافسة فى تطوير المجلات النسائية المصرية، دراسة على القائم بالاتصال وتكنولوجيا الطباعة فى مجلتى «حواء» و«نصف الدنيا» فى الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٦، ماجيستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص٣٩.

ثانيًا: سياقات التلقى:وتشمل كلَ الظروف والعوامل المصاحبة لعملية تلقى أو استقبال أو استهلاك المنتَجات الإبداعية، التى باختلافها قد تختلــف معــانى وتأثيرات تلك المنتَجات.

أولا: سياقات التكوين أو الإنتاج:

وهى المسؤولة عن تحديد شكل المنتَج النهائى ودرجة إبداعيته مــن خلال ما تتيحه من مساحات للإبداع، سواء كان ذلك من خلال الظروف التى ينشأ فيها الفرد، والتى تحدد مسبقًا قدراته الإبداعية وتشكيلها وتنميتها، أو من خلال ما توفره وتتبناه المؤسسات وبيئــات العمــل مــن ثقافــات تصــاغ مبادئهااستنادًا إلى الفكر الإبداعى، أو من خلال مجتمع توفر صيغه القانونية والثقافية الحماية والتشجيع لكل ما هو إبداعى، فيتكون لدينافى النهاية منــاخٌ يؤدى إلى إبداع.وأكثر الأعمال الإبداعية ذاتية هوفى الأساس نتاج عدد مــن العوامل غير الذاتية.

ويحدد جان برتليمى ثلاثة عوامل تؤثر فى أى عمل فنى هــى الجــنس والبيئة والعصر. فالجنس هو الحقيقة العضوية الموروثــة، أى الاســتعدادات الطبيعية التى يأتى بها الإنسان معه. أما البيئــة فهــى الحقيقــة الجغرافيــة والاقتصادية والثقافية، والعصر هو الربط التاريخى والسياسى، ففى الفنــون يؤثر الماضى فى الحاضر كما يؤثر الحاضــر فــى مــا يــراد أن يكــون مستقبَلا[١٨٢]. وتضم سياقات الإنتاج كلا من:

---

[182] **جان برتيملى: بحث فى علم الجمال، ترجمة أنور عبد العزيز ونظمى لوقا، دار نهضة مصر، القاهرة، ص٣٦.**

١-السياق الشخصى (Personal Context):

وهو مجموعة المعارف والقيم والقدرات والعواطف والاتجاهات والسلوكيات التى يكتسبها الشخص أو ينميها خلال رحلة حياته، وتُحدِّد فى ما بعد الطريقة التى يفكر ويتخذ قراراته بها، وبالتالى تحدد ماهية ما يقدمه فى النهاية.

يتأثر هذا السياق بالتنشئة الاجتماعية للشخص،التى تشمل تأثير كل مؤسسات التربية والتنشئة فى تشكيل وتوجيه شخصية الفرد مثل الأسرة، والمدرسة، ودور العبادة، والبيئة الجغرافية، والحى السكنى، والظروف الاقتصادية. فكلها عوامل يرسم كل منها جزءًافى شخصية الفرد، وتعمل على تكوين طاقاته وإمكانياته الإبداعية.وقد قدم (Bronfenbrenner & Morris) نموذجًا يشرح العوامل التى تشترك فى تشكيل شخصية الفرد يعرف بنموذج (PPCT) وهو اختصار لعوامل العملية (Process)، والشخص (Person)، والسياق (Context)، والوقت (Time). ويرى أن تطور الفرد مرهون ومتعلق بالتفاعل بين الأشخاصالذين يتعامل معهم الفردُ منذ طفولته، وعلى رأسهم الآباء (عملية)، وسمات وخصائص هؤلاء الأشخاص (شخص)، والظروف التى يتعاملون فيها ويحدث عبرها تطور الفرد (سياق)، والاستمرارية والتغير عبر الزمن (الوقت)[١٨٣].

ويتحكم فى ملامح السياق الشخصى ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية،وهى عملية التفاعل الاجتماعى التى يتشرب من خلالها الفردُمعاييرَ الجماعة من عادات وتقاليد وقيم، فيكتسب شخصيته الاجتماعية التى تعكس ثقافة مجتمعه، ويتحول

---

[183] David R. Troutman & Anne C. Fletcher: context and companionship in children's short- term versus long-term friendship, journal of social and personal relationship, Vol.27, No.8, 2010, Pp. 1060-1074. P.1061

الفرد من كائن بيولوجى إلى كائن اجتماعى، ويكتسب فى الوقت ذاته ما يميزه كشخصية فردية[١٨٤].

كذلك يتأثر سياق الشخص بالكيفية التى تكونت فيها ثقافته البصرية، فالعين ما هى إلانتاجعمليات الإدراك والتقييم والحكم والاستمتاع التى اكتسبت فى ممارسات الحياة اليومية(فى المدرسة والمسجد والكنيسة والسوق وعنــد سماع الدروس الدينية والخطب والمواعظ)، ولابد أن نضع فى الاعتبار كــل نواحى الوجود العادية عندإنتاج الأعمال الفنية أو إدراكها[١٨٥].

وبطبيعة الحال فإن هناك كثيرا من المؤسسات والعوامل التى تلعــب دورًا كبيرًافى عملية التنشئة وتربية العين ويؤثر أداؤها سلبًا وإيجابًــافى مــا يتمتع به الفرد من قدرات واتجاهات نحو الإبداع، وعلى رأس تلك المؤسسات الأسرة، والمدرسة، والمؤسسات الدينية، وذلك على النحو التالى:

الأســــرة:

هى المؤسسة الاجتماعية الأولى التى تشــكل الشخصــية الإنســانية لأبنائها بشكل مباشر أو غير مباشر، عن طريق التربية المقصــودة القائمــة على تعليم الأبناء السلوك الاجتماعى وتكوين القيم والاتجاهات، ونقل التراث الثقافى، ويتعلم الطفل داخل الأسرة العمليات الاجتماعية المختلفة كالتعــاون والتنافس والصراع. كما تؤثر الأسرة فى الطفل من خلال المنــاخ الأســرى الذى يسودها وألوان التفاعل والسلوك الذى يحاول الطفل محاكاته[١٨٦].

---

[184] **حسين عبد الحميد: التربية والمجتمع، دراسة فى علم اجتماع التربية، المكتب العربى الحديث، ٢٠٠٢، ص١٧٠.**

[185] **بيير بورديو: قواعد الفن، ترجمة إبراهيم فتحى، دار الفكر للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص٤١٩.**

[186] **محمد محمد بيومى: سيكولوجيا العلاقات الأسرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص١٤.**

ويمكن للأسرة أن تمارس العديد من أوجه التأثير فى تكــوين وتطــوير القدرات الإبداعية للأطفال من خلال العديد من الطرق،نذكر منها:

- **الدعم والتحفيز:**

وذلك من شأنه التأثير فى تحويل العادات الإنتاجية للأطفال مــن خــلال خلق الشعور بالمتعة عند القيام بأى مهمة أو إنجاز أى عمل، وتنمية الشعور باحترام الذات والرضا عن الحياة، وخلق خبرة فريدة لديهم تجعل منهم بعــد ذلك كفاءات غير عادية[١٨٧]. وتشير الدراسات –على سبيل المثال– إلــى أن الصحفيين المبدعين غالبًا ما كانوا يحظون خلال مراحل التنشئة الاجتماعيــة والأسرية بالتشجيع والاحتضان لاستعداداتهم من جانب أفراد أسرهم، وهو ما كان يشكل حافزًاودافعًا لهم لمواصلة الاتجاه نحو شحذ قــدراتهم الإبداعيــة وتنميتها لممارسة العمل الصحفى، وأنهم نشأوا فى أسر تتمتع بقدر من الهدوء والاستقرار، كما كانوا يتمتعون فى طفــولتهم بقــدر كبيــر مــن الحريــة والاستقلال[١٨٨].

- **توفير الإمكانيات الاقتصادية:**

وإذا كانت تلك الظروف لها تأثيرها فى كل أفراد الأسرة فإنهــا تكتســب أهمية خاصّةلدى الطفل. فهذه الإمكانيات إذا كانت ضعيفة تجعــل الآباءأقــل قدرة على تقديم مستويات ملائمة من الدعم والتحكم.

---

[187] **Gary Gute & Deanne S. Gute: the early lives of highly creative persons, the influence of the complex family, creativity research journal, Vol. 20, No 4, 2008, p.354.**

[188] **حسام إلهامى: مرجع سابق، ص٢٩١.**

- **الامتداد الإبداعى:**

ففى كثير من الأحيان يدخل المبدعون مجالات إبداعهم من خلال الأسرة ليمثلوا بذلك مرحلة الإبداع فى نشاط الآباء أو الأمهات. فشارلى شابلن – الممثل والمُخرِج الذى فاقت عظمته الفنية، وعبقريته السينمائية، وقدراته ومواهبه التمثيلية كل الحدود– كان والداه ممثلين فى المسرح، ومن الأحداث التى دفعت به مبكرًا إلى الساحة الفنية ومهدت لاحترافه الفن بعد ذلك عندما صحبته أمه ذات يوم إلى المسرح الذى كانت تعمل به، وبينما هو يقلد أمه خلف الكواليس أعجب به صاحب المسرح ودفع به من ذات الليلة ليصبح أحد ممثلى المسرح[١٨٩]. كما تلقى بيكاسو أول دروس الرسم على يد والده الذى كان مدرسًا للفنون ورسامًا فى الوقت ذاته[١٩٠].

ونشأ إحسان عبد القدوس فى بيت يضم الصحفية فاطمة اليوسف مؤسسة مجلة «روزاليوسف» ومحمد عبد القدوس الممثل والمؤلف المسرحى. وتفتحت عينا رياض السنباطى على والده وهو يعزف العود ويغنى الغناء الأصيل والتواشيح الدينية،حيث كان معتادًاعلى الغناء فى الموالد والأفراح والأعياد الدينية. كذلك الحال بالنسبة إلى أم كلثوم التى بدأت حياتها بالإنشاد الدينى مع والدها،وكان ذلك بداية مشوارها مع الغناء. كما تعلم بيليه لعب كرة القدم من والده الذى كان يلعب فى نادى أتليتيكو مينيرو. كل هذه حالات تشير إلى إمكانية دخول الأبناء مجال الإبداع من بوابة الأسرة إذا ما قرروا مواصلة مشوار أحد الوالدين والإبداع فيه.

---

189 مجدى كامل: عظماء من تحت الصفر، دار الأمين للنشر والتوزيع، ١٩٩٣، ص١٣٣.

190 كارول كرستين: عظماء فى عصرنا، ترجمة عامر عثمان الصمادى، دار مجدلاوى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٣، ص٥٨.

غير أنه تجب أيضًا ملاحظة أن الكثير من المبدعين لم تكن لديهم الظـــروف الأسرية التى تدفعهم نحو الإبداع.فقد ولد دافنشى نتيجة زواج غير شرعى ولم يستطع الوصول إلى والده، ورفض إخوته الاعتراف به كأخٍ،ممَّاجعله يعانى دومًاأنه مجهول النسب[١٩١]. وولد بيرم التونسى لأسرة فقيـــرة وكـــان أبـــوه أيضًامزواجًا وغير موجود بصفة مستمرة فى الأسرة، وبعد وفاة الأب زادت الأمور صعوبة بعد أن استولى عم الأب على الميراث[١٩٢]. كما كـــان الفقـــر أيضًا سببًافى عدم إكمال شكسبير تعليمه[١٩٣].

ويفسر البعض النجاح فى هذه الظروف الأسرية الصـــعبة بـــأنهلولا شعور الإنسان بوطأة الحدود التى تمثل شكلا من أشكال القهر، لما نزع أصلا إلى الإبداع ولما حاول أن يتجاوز تلك الحدود، كما أن البيئة السهلة يمكن أن تكون مدعاة إلى تراخى مستوطنيها وكسلهم، وبالتالى عدم القدرة أو الرغبـــة فى الإبداع[١٩٤].

المدرســــــة:

وهى المؤسسة الثانية المؤثرة فى حياة الفرد، ولا تقتصر أهميتها على مناهجها فقطوإنما أيضًافى بنية التنظيم الاجتماعى للمدرسة نفســـها، أى فـــى شكل العلاقات الاجتماعية الهرمية داخل المدرسة، بـــين الإدارة والمـــدرس، وبين المدرس والمدرس، وبين المدرس والتلميذ، وبين التلميذ والتلميذ.

---

[191] **مجدى كامل: عظماء من تحت الصفر، مرجع سابق، ص٣٤.**

[192] **نفس المرجع السابق، ص٥٢.**

[193] **نفس المرجع السابق، ص٦٠.**

[194] ماجد موريس إبراهيم: سيكولوجيا القهر والإبداع، دار الفارابى، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، **١٩٩٩**، ص**١٥**.

ويمكن للمدرسة أن تؤثر بشكل فعّالفى الإبداع لدى الأفراد من خلالإثارة القدرة على النقد العقلانى والابتكار والاختراع، حيث تقوم بتنمية ملكات الطالب وإطلاق طاقاته من خلال تزويد المعامل بكل ما ينمى القدرة على الإبداع[١٩٥]. ويرى Jan Colber ،Renita Coleman [١٩٦] أن المدرسة يمكن أن تسهم فى خلق بيئة ملائمة للإبداع، هذه البيئة يمكن تقسيمها إلى نوعين:

١- **البيئة الطبيعية** وتشمل الفصول، والديكورات، والملاعب، والمناظر الطبيعية المحيطة، حيث إن عملية مسح تلك البيئة بصريًا بشكل مستمر قد يطور أو يشجع على الإبداع.

٢- **البيئة العاطفية** مثل الإدارة المتفتحة التى تسمح بابتكار أو تنفيذ أفكار إبداعية، كذلك فإن أحاسيسَ مثل الثقة والشعور بالأمان وعدم الخوف والقدرة على التحدِّى والمغامرة كلها تساعد على عملية الإبداع.

كلتا البيئتين يمكن الوصول إليها داخل حجرات الدراسة كى تسهم فى رفع المهارات والإمكانيات الإبداعية لدى الطلاب.وهناك بعض الأشياء يفضل القيام بها لتنمية الإبداع مثل:

- تشجيع الطلاب على المناقشة وطرح أسئلة تُعمِل التفكير أكثر من كونها فقط إعادة للمعلومات.
- إدارة الفصل بطريقة غير رسمية يسودها الود والأبوية.
- الاهتمام بالتطبيقات الخاصَّة بتهيئة الطلاب قبل المشروعات الإبداعية مثل الألعاب الخاصَّة بأعمال الذهن (ألعاب الذكاء) التى تساعد على زيادة مساحات التفكير.

---

195 حسين عبد الحميد: مرجع سابق، ص٨٣.

196 **Renita Coleman & Jan Colbert: grounding the teaching of design in creativity, journalism and mass communication educator, summer 2001, vol,56, iss.2, pp.4-21, p.16.**

- تأكيد–دومًا–ضرورة أن يتمتع الطلاببالتفكير غير العادى،على أن تتم مكافأة ذلك النمط من التفكير.
- تقبل الأسئلة والأفكارغير العادية وغير التقليدية.

المؤسســـات الدينيـــة:

يقول دوركايم إن الفنون تتبع أساسًا من الدين.ويقول لانسون إن كل مـــا يتذوقه الشعب من فنون الجمال كان مصدره الدين[197].ونحن إذ نتحدث عـــن المؤسسات الدينية، فإننا نقصد المؤسسات المسؤولة عن نقل وترســـيخ القـــيم الدينية لدى الفرد، ومن ذلك تصديرموقف الدين مـــن الإبـــداع والفنونـــإلى الأفراد. ويمكن أن يلعب الدين أدوارًا كثيرة فى حياة الإبـــداع علـــى النحـــو التالى:

- يتأثر الفنانون مثلابالعقيدة الدينية التى يؤمنون بها، فعقيـــدة التوحيـــد مثلاتفرض على الذهن نوعًامن الالتزام بوجـــود الوحـــدة والتماثـــل والتنسيق والنظام بين سائر موجودات هذا العالم، وينتج عـــن ذلـــك ظهور فن المصغرات والوحدات المتماثلة، كما فى الأرابيسك. كذلك فقد تأثر الفنان المسيحى بعقيدة التثليث وأبدع أعمـــالايرتبط بعضُـــها بعقيدة التثليث،ويصور بعضُها الحياة المسيحية، مثل أعمـــال مايكـــل أنجلو وروفائيل (العشاء الربانى – صلب المسيح – الرحمة – الطفل المقدس – آلام المسيح)، وهذه أعمال لانجـــد لهـــا مثيلافـــى الفـــن الإسلامى، نظرًا لتحريم التصوير[198].

---

[197] محمد عزيز نظمى: قراءات فى علم الجمال.. الفن بين الدين والأخلاق، مؤسسة شباب الجامعة، الأسكندرية، ١٩٩٦، ص١٠.

[198] نفس المرجع السابق، ص٣.

- يمكن أن تُظهِرَ فنونٌتأثرًا بالدين كالأدب الملحمى أو التمثيلى، والفن الصوفى شعرًا ونثرًاورقصًا، كما هو عند الدراويش.
- يتأثر الفرد بالحالة المعمارية للمؤسسة الدينية،وما إذا كانت تحتوى على زخارف وأعمال فنية من عدمه.
- يتأثر الفرد بما تقدمه تلك المؤسسات من قيم روحانية وعملية لتعامل بعض الأفراد مع بعضهم، مثل التعاون، والتسامح، وحب العمل والإخلاص فيه، والتحفيز والتشجيع، وغيرها مِمَّايؤدى إلى مزيد من الإبداع.
- وينعكس السياق الشخصى للفرد فى الأعمال الفنية والإبداعية فى ما نسميه بالذاتية، فالفنان له كامل الحرية فى أن يعكس ذاتيته فى أعماله بدرجات متفاوتة، سواء باختيار موضوع مقرب إلى شخصيته، أو استخدام كلمات وعبارات وألوان ومقامات معينة، أو حتى باختيار ذاته لتكون موضوعًا للعمل الفنى، مثلما فعل يوسف شاهين فى أفلامه. وحتى فى الأعمال الجماعية يمكن للشخص أن يعكس ذاتيته التى هى فى النهاية ترجمة لسياقه الشخصى.وقد كشف (Thurston) عن أن أصحاب النبوغ الإبداعى فى اتجاه معين يميلون إلى نوع من التفرد ويسعون إلى البحث عن أسلوب ذاتى مميز. ويقول بيكاسو إن الفنان يشعر وهو يرسم كأن هناك حاجة ملحة تدفعه إلى أن يتخفف من أحاسيسه ورؤاه[١٩٩].

وبتطبيق ذلك على التصميم الصحفى يمكن القول إن التصميم يعد فنًا أولا وأخيرًا، ويعنى عملية تشكيل باستخدام عناصر معينة على لوحة بيضاء مقسمة إلى أعمدة هى «ماكيت» الصفحة[٢٠٠].ومن شأنه أن يعكس الأسباب

---

[199] **محسن محمد عطية: الفن وعالم الرمز، دار المعارف،القاهرة،الطبعة الثانية، ١٩٩٩، ص١٤.**

[200] **أشرف صالح: الإبداع فى الإخراج الصحفى،القاهرة،١٩٩١، ص١٠٢.**

النفسية التى تدفع الفنان الكامن داخل كل فرد إلى أن يُعبِّر عن نفسه، سـواء بالإبداع أو الاختيار بطرق خاصَّة تختلف من فرد إلى آخر. وتلـك الـدوافع البدائية للغريزة الجمالية الكامنة هى نفسها التى تدفع المصمم إلـى ترتيـب أفكاره وأحاسيسه وتنظيمها لإبداع شكل معين مـن الأشـكال وفـق خطـة محددة[٢٠١].فالمصمم فى أثناء قيامه بعمله إنما يقوم بعملية صياغة للشكل،وهى الطريقة التى تصاغ بها العناصر المكونة لشكل العمل ودرجة جـودة هـذه العناصر ومدى تأثيرها فى استجابة المتذوقين لذلك العمل[٢٠٢].

أى أن المخرج يستطيع التعبير عن ذاتيته وشخصيته داخل الصفحة التى يقوم برسمها،ويرى البعض أن قيمة العمل تزيد كلما ظهرت فيـه شخصـية الفنان وذاته أكثر جلاءً،لأن العمل الفنى ليس مجرد وثيقة تسجيلية وإنما إبداعُ شكل يتمتع بخواص فردية ويحمل شخصية من إبدعه[٢٠٣].إلا أن الأمر يحمل خصوصية كبيرة فى مجال الإخراج الصحفى، حيث يعمل الفرد فـى إطـار شخصية إخراجية ثابتة تحدد طريقة التعامل مع العناصر التيبوغرافية التـى تمثل عناصر العمل الفنى هنا،غير أن ذلك لا يمنع مـن إمكانيـة انعكـاس شخصية المُخرِج الصحفىفى إطار تلك الشخصية الإخراجية. وقـد رصـد المؤلف من واقع خبرته العمليةبعض حالات ظهـور شخصـية المُخرِجفـى التصميم النهائى للصفحة على النحو التالى:

---

[201] إسماعيل شوقى:التصميم.. عناصره وأسسه فى الفن التشكيلى، دار زهراء الشرق، الطبعة الثانية، ٢٠٠١، ص١٢.

[202] نفس المرجع السابق، ص٣٢.

[203] محسن محمد عطية: تذوق الفن، الأساليب، التقنيات، المذاهب، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٠، ص٢٧.

- يميل بعض المُخرِجين إلى عكس تفضيلاتهم القرائية فى الصفحات التى يقومون برسمها، مثل وضع المقدمات، والحفاظ على مسار المادَّة أو القيام بوضع عناصر تقطع هذا المسار، وإلغاء العناوين الفرعية، فبالرغم من أن مثل هذه الإجراءات قد لا يتعارض مع سياسة الجريدة الإخراجية فإن استخدامها من عدمه قد يرتبط بشخصية المُخرِج.
- عادة ما يقدم المُخرِجأداءً أفضل فى الصفحات والتخصصات التى يفضلها ويحمل معلومات حول مضمونها، فالمهتم بالرياضة ربما تكون مهمته أسهل فى أن يقدم شكلا جديدًالصفحات الرياضة، والشخص غير المهتم بالاقتصادلن ننتظر منه محاولات إبداعية عندما يقوم برسم صفحات الاقتصاد. ففى هذه الحالة يكون لدى المُخرِج مخزون من المعلومات والمعرفة حول مضمون الصفحة يقوم باستدعائه عند تصميم الصفحة،مِمَّا يسهل عليه مهمته.
- يرفض البعض استخدام بعض العناصرإذا ما حملت معانى معينة،مثل الصور التى تحمل إيحاءات جنسية، أو تلك التى تحمل مشاهد عنف وقتل. وفى حالة الإصرار على نشرها من قبل إدارة التحرير قد يقوم المُخرِج ببعض الإجراءات،مثل تصغير حجم الصورة، أو وضع عناصر أخرى –مثل العنوان أو المقدمة–على الصورة كى تشوش عليها وتخفف من حدتها.
- تنعكس الطريقة التى يفكر بها المُخرِجفى الموضوع على الشكل النهائى،والتى تظهر عليه،وبخاصَّةًفى صفحات التحقيقات، حيث يتجه البعض إلى خلق حالة من التجريد والترميز، ويفضل البعض التعامل مع العناصر بشكل صريح. فللتعبير عن أزمة القضاة يمكن استخدام

صور اعتصاماتهم ووقفاتهم الاحتجاجية، ويمكن استخدام الرموز الدالَّة على القضاء مثل الميزان أو العدالة العمياء.

٢-السياق المهنى:

ويشير إلى بيئة العمل التى تحتضن عمليات الإبداع بما تحمله من متغيرات ومحددات من شأنها إتاحة الإبداع ودعمه، أوالوقوف فى وجه أى محاولات إبداعية داخل المؤسسات،وبخاصَّة أنه لم يعد النظر إلى الإبداع على أنه الجديد والمختلف فى المجالات الفنية والأدبية، بل أصبح الإبداع مكوناًأساسيًاوفكرًاواضحًا تتبناه المؤسسات المختلفة كى تستطيع مواجهة المنافسة القوية القادمة من داخل أو خارج المجتمع.

ويتشكل هذا السياق فى مصطلح «ثقافة المؤسسة»(Organization Culture)وهى مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التى يشترك فيها أعضاء مؤسسة ما، وتعمل على تقديمهم بمعنى معين، وتحدد لهم قواعد واضحة للسلوك الداخلى، ويمكن أن تنعكس فى اللغة، والعلامات أو الرموز، والروتين، والأداء الذى يجعل من كل مؤسسة شيئًا فريدًا[٢٠٤].ويعرفها (Lewis)بأنها الطريقة التى نتعامل بها مع الأشياء حولنا، والطريقة التى نفكر بها فى الأشياء من حولنا، أو هى ما جرى الاتفاق عليه من قيم ومعتقدات داخل المؤسسة. أما (Handy) فيرى أن ثقافة المؤسسة هى الشخصية العامة لتلك المؤسسة، ويمكن لتلك الشخصية أن تتخذ شكلا من أربعة أشكال. الأول هو **ثقافة النادى(Club Culture)**،وهو النمط الذى

---

[204] William L. Gardner, Brian J. Reithel, Richard T. Foley, Claudia C. Cogliser, and Fred O. Walumbwa: attraction to organizational culture profiles: effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism collectivism, management communication quarterly,Vol 22, No 3, Feb. 2009, Pp. 437- 472, p.442

يجلس فيه القائد أو المدير وسط المؤسسة محاطًاببعض الأفراد قريبى الشبه بطريقة تفكيره يقومون بالعمل نيابة عنه. والثانى هو **ثقافة الأدوار(Role culture)**، وفيه يتم تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأدوار الواضحة والمحددة،استنادًا إلى قوانين وتنظيم معين داخل المؤسسة. أما الشكل الثالث فهو **ثقافة المهمة(Task Culture)**، وفيه تتعاون مجموعات من الأفراد ذوىالمهارات المختلفة لإنجاز مهامّ مختلفة، وذلك بتبنى فكرة التخطيط، وهو النمط المتبع فى المؤسسات الخاصَّة. والرابع هو **ثقافة الشخص(Person Culture)**،وفيه يتم النظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الأساسى داخل المؤسسة[٢٠٥].

وأيًاما كان النمط الذى تتبناه المؤسسات،فإن ثقافة المؤسسة لها تأثير كبير فى الإبداع وفى الأفراد حال قيامهم بأعمال إبداعية. فالدراسات تشير إلى أن هناك العديد من خصائص بيئة العمل من شأنها تدعيم الإبداع لدى موظفيها، مثل القادة الداعمين أو المشجعين، والزملاء المتعاونين، والمهامّ المعقدة التى تثير التحدِّى، وجو وثقافة المؤسسة التى تحث على الإبداع،فى الوقت الذى قد تؤثرفيه بعض العوامل سلبًافى أفراد المؤسسة مثل الروتين ومناخ المؤسسة غير الداعم[٢٠٦].

ويُقسِّم البعض العوامل المؤسسية التى تؤثر فى الإبداع سلبًا وإيجابًافى الآتى[٢٠٧]:

- دافعية ورغبة المؤسسة فى الإبداع.

---

[205] **David Lewis: NGOs, organizational culture, and institutional sustainability, the annals of the American academy of political and social science, Vol. 590, N0.1, Nov.2003, Pp. 212-226, p216.**

[206] **Jin Nam Choi, Troy A. Anderson, Anick Vellette: contextual inhibitors of employee creativity in organizations, the insulating role of creative ability, group and organization management, Vol.34, No.3,June 2009,330-357, p335.**

[207] **Fabrizio Maimone & Marta Sinclair: affective climate, organizational creativity, and knowledge, case study of an automotive company, emotion and organizational dynamism, vol.6, 2010, 309-332, p314.**

- الموارد والمهارات المتوافرة لدى المؤسسة.
- هيكل المؤسسة ونظامها وإداراتها.
- نمط القيادة والإشراف.
- ثقافة المؤسسة.

وبالنظر إلى المؤسسات الصحفية،فقد أشار الكثير من الدراسات إلـــى أن عملية إنتاج الأخبار–الروتين اليومى فى الصحف ومحطات التليفزيون–تؤثر فى المنتَج النهائى الذى يتلقاه القراء والمشاهدون. وتنظر هذه الدراسات إلـــى الصحف على أنها مؤسسات ثابتة نسبيًامن خلال عمليات روتينية يكون لدى الصحفيين فيها رؤية واضحة وثابتة حول مـــا يقومـــون بتغطيتـــه، وحـــول المصادر التى يتم الاعتماد عليها حتى لو كان ذلك متعلقًا بالأخبار والأحداث الطارئة[٢٠٨].

وإذا كان الإبداع فى الصحافة يعنى كلا من المنتَج والعملية التى يوظـــف فيها الصحفى معارفه السابقة ليكتب موضوعًامختلفًا عما نشر من قبل، ويقدمه فى مجال معين له خبراؤه لتقييمه وقبوله،فإن ذلك يوضح كيف تؤثر التأثيرات الثقافية والمجتمعية والفردية فى عملية إنتاج الأخبار[٢٠٩].

ويمكن القول إن ثقافة المؤسسة الصحفية بمعناها الواســـع لهـــا تأثيرهـــا الواضح فى المنتَج النهائى الذى تقدمه الصحيفة وفى درجة الإبداع المتحقـــق به. وذلك من خلال سياستها التحريرية، وإمكانياتها المادية والتكنولوجية التى تكفل إمكانية الوصول إلى ما يحتاج إليه الفرد لكى يبدع، والمناخ الذى يحكم

---

[208] **Usher, Nicole, Riley, and Patricia: organizational culture and capacity for change in public service news organization, the annual meeting of international communication association, Chicago, may 20,2009.**

[209] **Janet Fulton & Phillip Mcintyre: creativity: a keyword in print journalism, paper presented at International Communication Association (ICA), Chicago, Illinois, 21-25 May 2009, p.6**

التحرير بالإخراج أو الشكل بالمضمون، والأمان المادى المتحقق للأفراد الذين يمثلون حجر الزاوية فى عملية الإبداع.

ولا يعد الإخراج الصحفى بعيدًاعن تلك التأثيرات،فقد أشار الكثير من الدراسات إلى العوامل التى من شأنها التأثير فى عملية الإخراج، والتى ترتبط بشكل أو بآخر بثقافة المؤسسة، مثل[٢١٠]:

- تأكيد تجارية السلعة ومحاولة لفت الأنظار إلى الصحيفة بأى شكل،بعيدًا عن الارتفاع بالتذوق الفنى.
- محاولة تكبيل الفنان بتداعيات الإدارة غير الواعية،بالإضافة إلى بيروقراطية الوظيفة.
- ديكتاتورية رئيس التحرير، وبخاصَّة مع تزايد تدخل رؤساء التحرير فى عمل المشرف الفنى بشكل مباشر.

كما أن إخراج وتصميم الصحيفة يتأثر–بالإضافة إلىما يحمله المُخرِجون من معرفة وقيم وطباع–بالبيئة الاقتصادية للصحف،وأن التصميم الاحترافى الجيد لابد أن يتأثر بشدة بحجم الصحيفة. وأن المنافسة بين الصحف فرضت على المصمم بعض القيم والإجراءات،مثل تقليل عدد القصص الخبرية وزيادة عدد الصور ومساحاتها، وزيادة استخدام الألوان[٢١١].

ويمكن تقسيم العوامل المؤسسية التى تؤثر فى عملية الإخراج الصحفىإلى:

أ- **عوامل خاصَّة بالإدارة:**

فالطريقة التى تتعامل بها الإدارة مع أقسام الإخراج الصحفىتؤثر فى الأداء والمنتَج النهائى لذلك القسم، ومن أمثلة ذلك ما يلى:

---

[210] **ياسر أبو المكارم: إخراج غلاف المجلات الأسبوعية المصرية، دراسة تطبيقية مقارنة خلال الفترة من ١٩٩٠– ١٩٩٣، دكتوراه، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٧، ص٢٢١.**

[211] **Wilson Lowery: explaining variability in newspaper design: an examination of the role of newsroom subgroups, journalism and communication quarterly,Vol. 80, no.2, June 2003, Pp.348- 367, p355.**

- الاهتمام بانتقاء أفراد قسم الإخراج، وعلى رأسهم المشرف الفنى، ومدى الاهتمام بوجود شخص ذى خبرة وتاريخ وتجارب.
- علاقة العمل التى تربط المُخرِج بصحيفته،والتى تشمل الأجور، وإذا كانت تحقق الرضا الوظيفى له، ومدى قربها أو بعدها عن أجور المحررين، والتعيين، وتطبيق نظام الحضور والانصراف، ونظام الترقى.
- الاهتمام بتوفير الإمكانيات التكنولوجية من أجهزة حديثة، وبرامجذات إمكانيات عالية تساعد المُخرِج على تنفيذ خياله، واختيار منفذين ومصممى جرافيك ذوى كفاءة. وقبل كل ذلك إعطاء الاختصاصاتللمشرف الفنى لاختيار ذلك.
- توفير الأدوات الأولية اللازمة لعملية الإخراج، مثل «الماكيتات»وأدوات الرسم.
- دعم المؤسسة،الذى يمكن ترجمته فى التشجيع المعنوىوالمكافآت المادية الخاصَّة.

ب- **تصميم بيئة العمل:**

والمقصود هنا سمات البيئة المكانية التى يعمل بها الفرد، والتى تؤثر فى عمله. وتشمل تلك البيئة العديد من المفاهيم،مثل سهولة الوصول، والمساحة، والقرب، والمسافات بين الزملاء، وتصميم الأماكن، وإمكانية الرؤية[٢١٢].وفى هذا الإطار يطرح البعض فكرة **صالة التحرير المدمجة**متعددة الوسائط التى تتميز بأساليب حديثة لسريان العمل تحث على الإبداع والتطوير

---

[212] **Kerstin Sailer: creativity as social and spatial process, Facilites, Vol.29, no,1. Pp. 6-18, p.8.**

عبر مختلف الوسائط والمنابر الإعلامية، وتضم هذه الصالة التكامل التام بين الأوفلاين والأونلاين، مواعيد نهائيـــة دوارة، أجهـــزة كمبيـــوتر مزدوجـــة الشاشات،السوبر ديسك، ديسك الرادار، ديسك المجتمع،ديسك التكليفات، ديسك الجرافيك، الجدران الرقمية، ديسك الترويج، ديسك الإبداع، قاعات مؤتمرات وعروض عامة، التحرير الإجمالى، ستوديوهات راديو وتلفزيـــون مصـــغرة ومتكاملة، وديسك الإتصال الساخن[٢١٣]،فمثل هذه الصالات تضمن بشكل كبير حدوث الإبداع الذى يتناسب مع قارئ اليوم.

ويرصد المؤلف فيما يلى بعض ملامح بيئة العمل المؤثرة فى الإبـــداع فـــى إخراج الصحف:

- **المساحة:**

ومن شأنها خلق أساليب لتبادل المواقع خلال الحركة، وتوفير ما يســـمى القرب الزمنى بين الأفراد بما يسهل عملية التفاعل[٢١٤].

- **الاتصال بين أطراف العمل:**

فالمُخرِج فى حاجة دائمة إلى التواصل مع عـــدة أطراف،مثـــل أقســـام التصوير والأرشيف والتجهيزات الفنيةوسكرتارية التحرير، لذلك لابـــد مـــن تصميم بيئة العمل بشكل يوفر سهولة التواصل بين هذه الأقســـام. بالإضـــافة بالطبع إلى سهولة التواصل بين طاقم العمل ورئيس العمل، وفى ذلك يفضل أن يختار القائد مكتبا مفتوحا يستطيع من خلاله رؤية أفراد طاقمه بما يسمى نظام الرؤية (workstation visibility)[٢١٥].

---

213 كريس أوبرين وخوان سينور: صالة تحرير الغد, مرجع سابق, ص ٢٥.

214 Ibid. p9

215 Yuri Martens: creative workplace, instrumental and symbolic support for creativity, facilities, vol.29, no.1. Pp. 63-79, p68.

- **الخصوصية:**

فلابد فى أثناء تصميم بيئة العمل أن تراعى ضرورة وجود خصوصـــية للأفراد حتى يستطيعوا التفكيـــر بشـــكل إبـــداعى، وقـــد توصـــل wyon &(1996)Clements & Groome (2006)إلى أن التفكير الإبداعى يتأثر سلبيًابالضوضاء والقلق، وأن المبدعين يمارسون تفكيـــرهم الإبـــداعى فـــى الأماكن التى يشعرون فيها بالحرية والأمان والتحكم[٢١٦].

- **موقع وتصميم قسم الإخراج:**

فدائمًا ما تتم مراعاة عدد من الشروط فى أثنـــاء اختيـــار موقـــع قســـم الإخراج، بما يضمن قربه من الأقسام التحريرية التى يتعامل معهـــا بشـــكل مستمر، وكذلك الأقسام الفنية الأخرى التى تقوم بعملية تنفيذ عمل المُخرِج.

ج- إدارة التحريـــر:

فالمُخرِج إذ يقوم بعمله إنما يتعامل مباشرة مع المضمون التحريرى ومع القائمين على التحرير فى الجريدة. وطبيعة العلاقة بين الطرفين تحدد إلى حد كبير درجة الإبداع المتحقق من خلال:

- شخصية رئيس التحرير ومدى تدخله فى عمـــل المُخرِجبالتعـــديل أو القبول أو الرفض، ومدى اعتماد هذا التدخل على دراية بمبادئ العمل الفنى. خصوصا أن كثيرًا من الدراسات أشار إلـــى أشـــكال عديـــدة لتدخل رئيس التحرير فى العمليات الإخراجية.كما يتأثر عمل المُخرِج بمـــدى إيمـــان رئـــيس التحريـــر بالاتصـــال البصـــرى (Visual

[216]Ibid. p.70

Communication)، وفى هذا السياق لم تكن «الجارديان»لتـــنجح فى تغيير شخصيتها الإخراجية –لتناسب التغييرات التى حدثت فـــى ذوق القراء نتيجة أننا نعيش فى عالم بصرى متزايد–إلا من خـــلال إيمان رئيس التحرير بالثقافة البصرية وأهميتها فى حيـــاة الجريـــدة، وتوفيره التمويل اللازم، والتخطيط، لتبنى الفكر الإبداعى[٢١٧] ويجـــب الإشارة هنا أن الموقف الذى يتخذه رئيس التحرير من قسم الإخراج بالجريدة عادة ما ينسحب إلى كل أفراد إدارة التحرير بالجريدة مثـــل مدراء التحرير ونواب رئيس التحرير وسكرتيرى التحرير.

- الالتزام بمواعيد رسم الصفحات المحددة سلفًامع قســـم الإخراج،بمـــا يتيح وقتا كافيالتقديم صفحات إبداعية.
- الإيمان بدور وأهمية الإخراج فى جذب انتباه القارئ إلى المضـــمون التحريرى المقدم، بما يخلق أرضية وقاعدة واحـــدة للتعامـــل بـــين الطرفين. فالمحرر الجيد يدرك أنه ليس مـــن الضـــرورى أن يقـــرأ المتلقى كل كلمة فى الموضوع، لأنه قد يمضى خمس دقـــائق فـــى تصفح الجريدة كلها، متحركًا فيها بسرعة، ويأخذ فكرة وشعورا عامّا تجاهها من خلال الشكل الذى نظمت به بصريًا[٢١٨].
- التعاون من قبل القائمين على إدارة التحرير، وبخاصَّـــة ســـكرتيرو التحرير،الذين جرت العادة على قيامهم برسم الصفحات مع المُخرِج.
- الثقافة والخبرة البصرية لإدارة التحرير ومـــدى تقـــديمهم أفكـــاراأو اقتراحات للمُخرِج، أو إبداء الرأىفى ما يقدمه من أفكار.

---

[217] **Lames de Vries: newspaper design as cultural change, visual communication, Vol.7, No.1, Feb. 2008, Pp. 5-25, p6**

[218] **Ibid. p.6**

د- هيكلـــة قســـم الإخـــراج (البناء التنظيمى):

فقسم الإخراج نفسه يحمل عديدًا من العوامل التى تيسر أو تحدّ من درجة الإبداع المتحقق على صفحات الجريدة، مثل:

- **القيادة «المشرف الفنى»:**

فإبداع الأفراد يمكن أن يتم تشجيعه وتدعيمه من خـــلال رئـــيس يتســـم بالانفتاح والتشجيع والدعم، وعندما لا يقوم بفرض قراراتمقيدة متعلقة بمهـــامّ وأدوار فريقهيمكن لأفراد هذا الفريق أن يشعروا بمزيد من الحرية لتجربـــة أفكار جديدة يمكن أن تؤدى فى النهاية إلى مزيد من الإبداع. فى الوقت الذى تؤدى فيه الرقابة الشديدة إلى الشعور فقط بضرورة إرضاء الرئيس فى أثناء القيام بالمهام[٢١٩].

- **الشخصية الإخراجية للجريدة:**

وإذا ما كانت تسمح بوجود مساحات للحركة والإبداع أو أنهـــا تفـــرض صفحاتٍ تتسم بالثبات النسبى لا تعطى مجالاللإبداع.

- **خصائص المهمة:**

فالأفراد يميلون إلى أن يكونوا مبدعين عندما تسند إليهم مهامّ بها قدر من التحدِّى والتعقيد أحيانًا، وعلى العكس من ذلك لا يفضل المبـــدعون المهـــامّ الروتينية التى يتم إنتاجها من خلال عمليات متعارف عليها مسبقًا[٢٢٠]. وبالتالى

---

[219] **Jing Zhou: a model of paternalistic organization control and group creativity, Issue 9, Pp. 75- 94, p85.**

[220] **Ibid. p.86.**

فلن نتوقع أى محاولات إبداعية من مُخرِجتكون مهمته رسم صفحة معروف مسبقًا أنها لا تحتمل ذلك، مثل الرأى أو الخدمات، بينما الأمور تتغير فى صفحات التحقيقات التى تعطى مجالا أوسع للإبداع.

- **زملاء العمل:**

يشعر الفرد بأن وجود أفراد مبدعين حوله يعد دافعًا قويًا للأداء الإبداعى حتى لو لم يكن هؤلاء الأفراد فى حالة اتصال دائم، ولكن تبقى إمكانية التفاعل وتبادل المشاركة فى المعارف حافزًا قويًا للإبداع[٢٢١].ويتأثر الإبداع فى هذا المناخ الجماعى بما لدى هؤلاء الزملاء من تعاون، وثقة، وقدرة على التواصل. كما يجب مراعاة التجانس المتحقق بين هؤلاء الزملاء، ففى الوقت الذى يرى فيه البعض ضرورة وجود تجانس كبير بينهم –تقارب فى السن والمؤهلات الدراسية والخبرات– يرى البعض أن التنوع والاختلاف أحياناًمطلوب لأنه يضمن أن هناك خبراتٍ، ومعارفَ، ومهاراتٍ، يمكن أن تتعاون وتتفاعل لتعطى نتائج أفضل[٢٢٢].

- **التعامل مع التكنولوجيا:**

فعادة ما يفضل أن يكون المُخرِج ملمًابالبرامج التى يستخدمها فى تنفيذ خياله وأفكاره الإبداعية، لأنه إذا لم يستفد بذلك فى ابتكار الأفكار، فإنه سيجد فائدة فى تطويرها[٢٢٣].

---

[221] **Yuri Martens,Op.cit,p.72**

[222] **Toby Marshall Egan: creativity in the context of team diversity: team leader perspectives, advances in developing human resources, Vol.7, No. 2, May 2005, Pp.207- 225, p209.**

[223] **من أمثلة تلك البرامج Adobe Photoshop, Indesign, والناشر الصحفى.**

٢- السياق المجتمعى(Socital Context):

العلاقة بين الإبداع والمجتمع لا يمكن وضعها فى مسار واحد، فلا يمكن القول إن المجتمع هو الذى يخلق الإبداع ويتحكم فيه فقط، ولا يمكن -أيضًا- تأكيد أنالأفكار الإبداعية كافية لتغيير المجتمعات، فالعلاقة تبادلية ولكلٍ تأثيره فى الآخر.

ويمارس المجتمع تأثيره فى الإبداع خلال كثير من الوسائل، فطبيعة المجتمع أولا تفرض فنوناًأو جوانبَ يتم الإبداع فيها، ولذلك أخرجت اليونان فن النحت لأنها بلاد حرب ورياضة اعتادت رؤية الأبطال العراة، ولأنها أحبت جمال الأجسام. والكاتدرائيات القوطية ترتفع نحو السماء لأنها بالضرورة نتاجٌ لعصر القسس الفرسان[٢٢٤]. كما يؤثر المجتمع فى المناخ الذى يوفره للإبداع سواء بتشجيعه والعمل على تنميته لدى النشء، أو محاربته وعدم توفير آليات لتنفيذه،بل معاقبته أحيانًا.

وبطبيعة الحال يتأثر الإخراج الصحف ىبسمات المجتمع الذى تصدر فيه الصحيفة **<u>ويرصد المؤلف هنا عددًا من سمات المجتمع التى يمكن أن تؤثرفى إخراج الصحف:</u>**

- **الجماعية:**

المجتمعات الجماعية (**Collective**)هى تلك التى تهدف فى الأساس إلى الانسجام الاجتماعى من خلال إعطاء الأولوية للأهداف المتعلقة بالجماعات أكثر من الأهداف الفردية[٢٢٥]. ويتميز المجتمع المصرى بأنه لا يزال يحافظ

---

[224] جان برتليمى: بحث فى علم الجمال،مرجع سابق، ص٣٦.

[225] **Yaolung James Hsieh: cross- cultural communication east vs west: international marketing: emerging markets, advances in international marketing, vol.21, Pp.283- 307, p.285.**

على الجماعية فى الأسرة الصغيرة (الزوج والزوجة والأبناء)، وفى الأسرة الممتدة (بيت العائلة)، وليست هناك فرصة لأن يحيا أحد أفراد الأسرة بمفرده، ذكرًا كان أم أنثى. ويأتى ذلك على العكس من المجتمعات الغربية التى يحق للفرد فيها ترك منزل الأسرة فى سن معينة، ويوفر المجتمع كثيرا من القوانين التى تؤكد الخصوصية الفردية.

وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على أوجه النشاطالفنية المختلفة، وفى الإخراج الصحفىيظهر ذلك جليًافى استخدامات بعض العناصر مثل الصور.ويتضح ذلك عند النظر إلى كيفية معالجة موضوع واحد فى إصدارين فى مجتمعين مختلفين**كما فى الشكل رقم ١.** فغلاف مجلة «تايم»عندما تعرض لثورة ٢٥ يناير لم يهتم بإظهار الأعداد الكبيرةفى الميدانوإنما وُضِعت صورة يظهر فيها بوضوح العلم المصرى مع عدد قليل من الأشخاص، مستخدمة فى ذلك عنوانًا واحدًا فقط. بينما كان الأمر مختلفًافى غلاف مجلة «أكتوبر» المصرية، حيثعمدت إلى إظهار أكبر عدد ممكن من المتظاهرين،وقامت بتجميع العديد من الصور لإظهار تلك الحالة، وازدادت حالة الزحام بوضع خمسة أسطر عناوين ببنط كبير.

وفى السياق ذاته اختلفت الصور المنشورة لزلزال اليابان فى الصحف اليابانية (وهى أحد المجتمعات الشرقية) عن تلك المنشورة فى الصحف الغربية. ففى حين نشرت الصحيفة اليابانية صورة عامة للدمار الذى حل بالبلاد، ركزت جريدة «الجارديان»على مشهد إنقاذ لشخص ما مع إظهار لبعض الدمار أيضًا. وفى نفس القضية نشرت «تايم» على غلافها صورة لسيدة يابانية تبكى.ونشر هذه الصور المختلفة إنما يتعلق بالثقافة العامة فى كل مجتمع.





معالجة الثورة المصرية على غلافي مجلتي أكتوبر والتايم







اختلاف معالجة أحداث اليابان في جريدة يابانية وجريدة الجارديان ومجلة التايم



شكل رقم 1 الجماعية والفردية في اختيارات الصور بين الصحف المصرية والغربية

محظورات وثوابت الدين:

فالتعامل مع الأمور الدينية فى الصحافة على جميع المستويات دائمًا مغامرة محفوفة بالمخاطر، سواء كان ذلك فى معالجة الأمور الفقهية أو فى التعامل مع رجال الدين أو حتى القائمين على المؤسسات الدينية، حتى لو كان ذلك متعلقًا بكشف فساد معين. وإذا أرادت إحدى الصحف أن تتناول أيًا من الثوابت الدينية فإنها تفعل ذلك دون أن تتورط فى تبنى الموقف من خلال إحالته على كاهل آخرين، مثل الصحف الغربية والمسؤولين المعادين للإسلام[٢٢٦]. والمثل الأوضح فى الصحافة المصرية هو إغلاق جريدة «النبأ الوطنى» عندما تناولت فساد أحد الرهبان وانحرافه الجنسى. وليس المُخرِج ببعيد عن تلك الحالة، فهو فى حيرة طوال الوقت عند التعامل مع الأمور والموضوعات الدينية.

ويظهر تأثير السياق المجتمعى هنا بمدى المساحة التى يتيحها للصحافة فى معالجة الأمور الدينية شكلا ومضمونًا على صفحات الجرائد. **ولعل الشكلين رقم ٢ و٣ يوضحان ذلك.**

فعندما تم التعامل مع موضوعات تخص الذات الإلهية كان للمُخرِجين فى المجتمعات الغربية مساحاتٌ أرحب فى الخيال. حيث قامت صحيفة (The Village Daily Sun) الأمريكية برسم يدين عظيمتين فى الحجم وأمامهما شخص صغير يمشى، للتدليل على صغر وضعف الإنسان أمام الله وأن يدى الله هى التى تسيره. بينما تعاملت صحيفة (The Times Of India) الأمريكية مع الأمر بوضع صورة للسماء وكتبت العنوان على شكل سحب فى تلك السماء، وذلك اتفاقًا مع ما هو موجود فى العقل البشرى من أن الله

---

[226] **محمد الباز: صحافة الإثارة.. السياسة والدين والجنس فى الصحافة المصرية،القاهرة مكتبة، جزيرة الورد، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص٧٦٨.**

موجود فى السماء. أما الصحف المصرية فتستخدم فى الحالات المشابهة فى العادة الآيات القرآنية أو المخطوطات والزخارف الإسلامية.

والشكل رقم ٣ يوضح كيفية التعامل مع رجال الدين، ففى الوقت الذى انتقدت فيه مجلة «التايم» بابا الفاتيكان ووضعت له صورة من الخلف، تعرضت جريدة «الفجر»إلى المحاكمة عندما انتقدت سياسات شيخ الأزهر وعبرت عن ذلك بأن جعلته مرتديًا زى بابا الفاتيكان، كما تعرضت جريدة «النبأ الوطنى» إلى المصادرة والإغلاق عندما تناولت انحراف أحد الرهبان.



LIFESTYLES

IN GOD'S HANDS



THE TIMES OF INDIA

DOES GOD EXIST?

YES NO GOD KNOWS





شكل رقم 2 اختلاف التعامل مع الأمور الدينية بين الصحف المصرية والغربية







شكل رقم 3 اختلاف التعامل مع القضايا والشخصيات الدينية بين الصحف المصرية والغربية

محظورات التعامل مع الجنس:

تبنت الصحف الخاصَّة فى مصر منذ صدورها سياسة الإثارة الصـــحفية فى معالجة موضوعاتها، وعلى رأسها الإثارة الجنسية التـــى انقســـمت إلـــى نمطين، إما أن تسأل الصحف ماذا يريد القارئ؟ وتحاول أن تقدم إجابة مهنية عن السؤال، وإما أن تقول هكذا يريد القارئ.. ولا تجتهد إلا بالقدر الذى يلبى هذا الاحتياج فقط[٢٢٧]. غير أن التعامل مع القضايا والأمور الجنســـية يضـــع الصحف فى مصاف الصحف الصفراء التى تواجه صورة ذهنية ســـيئة فـــى المجتمع.

والحقيقة أن تلك التصورات من شأنها أن تخلق توترًا لدى المُخرِج عنـــد التعامل مع الموضوعات التى تتناول موضوعات جنسية. ويأتى ذلـــك علـــى العكس من المجتمعات الغربية التى تتعامل مع تلـــك الموضـــوعات بشـــكل عادى، بل إنها تستخدم صورًا عاريةً أحيانًا مع موضوعات غيـــر جنســـية. والشكل رقم ٤ يوضح ذلك، فمجلة «تايم» تنشر صورة لسيدة عارية تمامًـــا مصاحبة لتحقيق عن موضوع الحمل، وأخرى مصـــاحبة لموضـــوع عـــن سرطان الثدى. بينما جريدة «اليوم السابع» وهى تنشر موضوعًا عن الإغواء لا تستخدم أىّ صورٍ من هذا القبيل. **والشكل رقم ٤ يوضح ذلك.**

---

[227] محمد الباز، مرجع سابق، ص ٣٧١.









شكل رقم 4 اختيارات المصمم في نشر صور عارية مع مضامين متنوعة

ثانيًا: سياقات التلقى:

وتعنى الظروف والمناخ الذى يستقبل فيه الجمهور الناتج الإبــداعى، وذلك لأن اختلاف السياق قد يؤدى إلى اختلاف المعانى لدى كل فرد. ويشير ذلك إلى الأهمية التى يحظى بها المتلقى فى صنع المعنى فى الأعمال الفنية، والتى ظهرت فى علوم اللغة من خلال نظرية التلقى Perception. وتركــز نظرية التلقى على محورين هامين هما على الترتيب القارئ والنص، فالقارئ هو المحور الأهم والمقدم فى عملية التلقى، وعلاقته بالنص ليســت علاقــة جبرية أو سلبية وإنما علاقة حرة غير مقيدة.[٢٢٨] وترتبط النظريــة بالقــارئ أكثر من ارتباطها بصاحب المنتج، لأن النص فــى ذاتــه أو فــى إرتباطــه بصاحبه لا يمثل فناً مــا لــم يخضــع لعمليــة الإدراك، فــالإدراك ولــيس الخلق،والاستقبال وليس الإنتاج هو المنشئ للفن، ولا يتم ذلك إلا من خــلال تفاعل بين القارئ والنص.[٢٢٩]

ووفقاً لتلك النظرية فإن المعنى الذى أودعه المنتج فى منتجه أياً كان شكله أو نوعه قد يصل إلى القارئ مختلفاً، بل أن اختلاف المعانى والتأويــل يعد من مؤشرات ثراء ونجاح العمل الفنى والأدبى فى كثير مــن الأحيــان. حيث أن المتلقى هنا يرى الرسالة الفنية بطريقة مختلفة وفهم جديد لمــا أراد الفنان أن يقوله، لأنه يتلقى العمل الإبداعى ويدرك ما أودع فيه من خصائص جمالية فيستخرج تلك المعانى بالمشاركة الإبداعية وإعادة الإبداع.[٢٣٠]

---

[228] محمود عباس عبد الواحد: قراءة النص وجماليات التلقى بين المذاهب الغربية الحديثة وتراثنا النقدى، **دراسة مقارنة، دار الفكر العربى، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٦، ص ١٧.**

[229] نفس المرجع السابق ص ١٩.

[230] مصطفى عبده: فلسفة الجمال ودور العقل فى الإبداع الفنى، **مكتبة مدبولى، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٩، ص ٨٠.**

ولكى يقوم القارئ أو المتلقى بعملية صنع المعنى الخاص به لابد أن يكون حراً فى تلقى العمل وتأويله، كما يتوجب عليه أن يشارك فـــى صـــنع المعنى من خلال تجاوز مرحلة الإدراك المباشر إلى مرحلة الاســـتذهان، أى عمل الذهن والخيال، وهى المرحلة المنوط بها تشكيل ذاتية القارئ، ثم مرحلة خلق المتعة الجمالية.[٢٣١] التى تقوم فى جزء كبير منها على عملية إعادة بنـــاء التوقع.[٢٣٢]

وإذا كان للمتلقى هذا الدور الكبير، فإنه يقوم به وفق منظومة خاصة بـــه تشكل سياقه الخاص، بالإضافة إلى ذلك فإن للمنتج الصحفى أيضاً ســـياقاته التىتتفاعل مع سياق الشخص بما يؤثر فى النهاية على كيفيةالتلقى. وتشـــمل سياقات تلقى المنتَج الصحفى كلا من **سياقات المنتَج الصحفى** ذاتـــه، وهـــى السمات التى تتعلق بالصحافة وتؤثر فى تلقى القراء للأفكار الإبداعيـــة فـــى الإخراج الصحفى، **وسياقات القارئ**، وتهتم بالظروف الخاصَّـــة بكـــل فـــرد ودوافعه للتعرض للصحيفة. ويمكن تلخيص تلك السياقات فى الآتى:

- **المنافسة:**

فالصحافة تواجه منافسةً شرسةًمن الوسائل المختلفة التـــى تعتمـــد فـــى الأساس على الإبهار البصرى، مثل التليفزيـــون والصـــحافة الإليكترونيـــة بتطوراتها المتلاحقةفى وسائل عرض وتقديم المعلومات. هذه المنافســـة لـــم تصب فى صالح الصحافة المطبوعة،فقد شـــهدت العقـــود الثلاثـــة الأخيـــرة تراجعًافى عدد قراء الصحف فى المجتمعات المتقدمة، كما هو الشـــأن فـــى المجتمعات النامية، وذلك فى مقابل تزايد أعداد مستخدمى الوسائط الأخرى،

---

231 محمود عباس عبد الواحد: مرجع سابق، ص ٢٠.

232 فيردناند هالين وآخرون: بحوث فى القراءة والتلقى: ترجمة محمد خير البقاعى، **مركز الإنماء الحضارى، حلب، الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص ٣٥.**

وحتى المجتمع الأمريكى ومنذ منتصف القرن الماضى بدأت أعـداد كبيـرة تتحاشى الصحيفة المطبوعة كمصدر للمعلومـات[٢٣٣]؛ ولـذلك فقـد أصـبح لزامًاعلى الصحف المطبوعة أن تحشد كل ما لديها من وسائل بصرية وتطور منها حتى تستطيع مواجهة الوسائلالأخرى. وهنا تكمن الصعوبة،حيث إن كل ما تمتلكه الصحيفة من أدوات بصرية ينحصر دومًافى بعـدين فقـط، همـا الطول والعرض، ودائمًا ما تظهر بصورة ثابتة، فى حين تمتلـك الوسـائل الأخرى أبعادًا أخرى يمكن أن تتم رؤيتها فى وضع متحرك،مِمَّا يرجح كفتها بطبيعة الحال، ويخلق صورةً للصحافة بأنها أقل قدرة فى توصيل المعلومـة. وبالتالى فإن الصحيفة تبدأ المنافسة وهى تدرك من البداية أنها فاقدةٌالعديد من المزايا التى يمتلكها المنافسون.

- **وظيفة الصحافة:**

أو بشكل أكثر دقة، ما ينشده الجمهور جراء التعرض للصحيفة لا يتجـه نحـو الاسـتمتاع بخصائصـها الشـكلية والإخراجيـة. فالقـارئ يقرألصحيفة،أىيتعرض للكلمة خبرًا كانت أو مقالاأو تحقيقًا، وسواء حملـت معلومةً أو رأيًا.وينتظر القارئ أن تُقدَم له هذه الكلمة فى صـياغة بصـرية وشكلية –هو فى معظم الأوقات لا يدركها كعملية منفصـلة– لا تسـبب لـه المتاعب. وبالتالى فالمُخرِج معظم الأوقات يقدم أفكارًا إبداعيـة –إذا فعـل– لجمهور لا يدرك ما يقوم بهالمنتج، ونستطيع القول إنه قد لا يهتم بما يقدمه.

233سهير عثمان عبد الحليم: العوامل المؤثرة على قارئية الصحافة المطبوعة فى مصر، دراسة ميدانيـة، رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٠, ص١٠٤.

- **مدة قراءة الجريدة:**

لم تعد الصحيفة تستحوذ على نسبة كبيرة من وقت القارئ، بل إن النسبة الكبيرة لا تخصص وقتًامحددًا لقراءة الصحيفة وتفعل ذلك فى أوقات الفراغ، وفى أغلب الأوقات لا يقضى الفرد أكثر من ساعة فى قــراءة جريدتـــه[٢٣٤]. ويمكن أن يتصفحها بشكل سريع لا يتجاوز خمس دقائق يُكوِّن خلالها فكــرةً سريعة[٢٣٥]. وقد يحدث أن يتوقف عند أحد الموضــوعات التـــى تتفــق مــع اهتماماته. وهو فى العادة وقت لا يسمح بتأمل الجريدة بصريًا.

- **أماكن الاطلاع:**

أثبتت الدراسات أن عملية قراءة الجريدة قد تحدث فى أماكن العمـــل أو المواصلات العامة، أو النادى[٢٣٦]، بما يعنى أن المناخ المحيط فى أثناء تلـــك العملية قد لا يكون مناسبًالخلق حالة الانتباه والتركيز مع الجريدة.

- **رداءة أدوات العرض:**

إذا سلمنا بأن الإخراج الصحفى هو أحد فروع الفن، فإنه فن يتم عرضه وتقديمه عبر إمكانيات ضعيفة جدًا. وذلك من خلال أقل أنواع الورق جودةً، ونظم طباعية لا تحقق أحيانًا ما ينشده المُخرِج. وفى ذلـــك الإطـــار تتعـــدد الشكاوى، مثلعدم دقة الألوان–وأحياناًظهور لون مختلف تمامًا عن ذلك الذى اختـــاره المُخـــرِج–أو عـــدم دقـــة القَطْع،ممَّايجعـــل هنـــاك محـــاذيرَمن استخدامالهوامش، وعدم تطابق الألوان،ممَّا يـــؤدى إلـــى تشـــويه الصـــور

---

234 نفس المرجع السابق، ص٢٠٥.

235 Lames de Vries: Op.cit.p.6

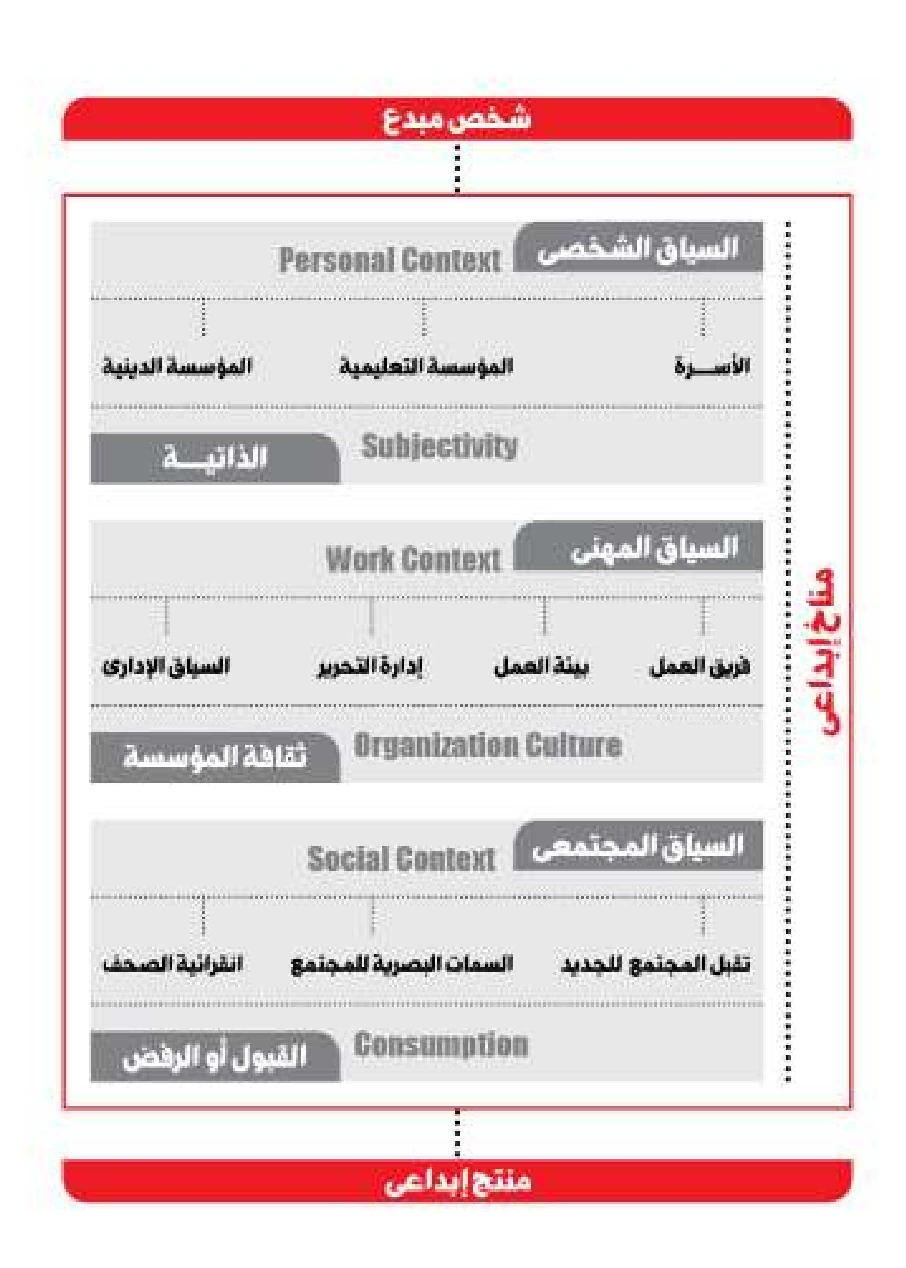
236 سهير عثمان: مرجع سابق، ص٢١١.

أحياناً.بالإضافة إلى قلة جودة الأحبار التى تؤدى إلى طبْعِهـا علـى أيـدى القارئ.

- **الاطلاع الفورى:**

دورية صدور الجريدة –وبخاصَّة اليومية منها–لا يعطى للقارئ الوقـت الكافى لتأمل ما بها من إبداع على مستوى النص أو الشـكل. وذلـك علـى العكس من بقية أنواع الفنون التى يظل عامل الوقت فيها غير مؤثر فى عملية تلقيها مثل لوحة فنية، أو مقطوعة موسيقية، أو فيلم سينمائى، أو قصيدة شعر، أو رواية. فالقارئ هنا لا يكاد ينتهى من تلقى عدد منالجريدة حتى يجد الآخر يلاحقه.

وتركز هذه الدراسة على سياقات الإنتاج، تلك التى يحدث خلالهـا التفاعـل بين الشخص بسياقه الخاص، مع المؤسسة بسياقها العام، وكل ذلك داخـل المجتمع بسياقه الأعم. ويمكن توضيح تلك السياقات من خلال الشكل رقـم ٥:



شكل رقم 5 سياقات إنتاج الأفكار الإبداعية فى الصحافة

الفصل الخامس

تأثير السياق الشخصى على الإبداع فى الإخراج

أنت تبدع وفقاً لما تؤمن به

يتحكم فى شكل صفحات الجريدة ما يسمى بـ«السياسة الإخراجية» التى يمكن التعبير عنها بمجموعة القرارات التى يتم اتخاذها مسبقًا وتحدد طريقة التعامل مع العناصر التيبوغرافية، وطبيعة العلاقات بينها. وهى بذلك المتحكمة والمسؤولة عن المظهر النهائى لكل الصفحات. غير أنه مع وجود تلك السياسة، فإن التطابق فى شكل الصفحات أمر غير وارد مطلقًا، سواء لاختلاف طبيعة المادَّة التحريرية لكل صفحة، أو لتعدد المُخرِجين واختلاف طريقة كل منهم فى التعامل مع الصفحات.

هذا الاختلاف بين المُخرِجين يمكن تفسيره من خلال ما يسمى بـ«**السياق الشخصى**»، وهو مجموعة المعارف والقيم والقدرات والعواطف والاتجاهات والسلوكيات التى يكتسبها الشخص أو ينميها خلال رحلة حياته، وتُحددِ فى ما بعد الطريقة التى يفكر ويتخذ قراراته بها، وبالتالى ماهية ما يقدمه من منتجات. أو بتعبير آخر هو مجموعة الخبرات الفريدة للفرد التى تَنتُج عن كثير من الظروف والعلاقات المحيطة به، فجميع الصفات النفسية، ومن بينها الإبداع، تعود إلى العديد من العوامل، وأولها الوراثة التى تضع حدودًا للنمو العقلى، ثم البيئة التى من شأنها تفتيح القدرات والسماح لها بالازدهار، لكن نادرًا ما يصل الفرد إلى نهاية الحدود التى ترسمها له وراثته، وبالتالى فالمجال فسيح أمام العملية التعليمية لمزيد من العمل والتحسين والزيادة[٢٣٧].

وبناءً على ذلك، فإمكانيات المُخرِج وقدراته الفنية مرهونة بالعديد من العوامل والظروف التى مر بها، والمؤسسات التى شاركت فى تكوينه، وعلى رأسها الأسرة والمؤسسة التعليمية.

---

[237] أشرف صالح: الإبداع فى الإخراج الصحفى، مرجع سابق، ص ١٧٠.

ويعرض المؤلف فى هذا الفصل النتائج الخاصَّة بتــأثير كــل مــن مؤسسة الأسرة والمؤسسة التعليمية على تنمية القدرات الإبداعيــة للمُخــرِج الصحفى، ثم تجليات السياق الشخصى فى المنتَج النهائى، فى مــا يمكــن أن نطلق عليه «**الذاتية**».

تأثير مؤسسات التنشئة الاجتماعية فى بناء قدرات المُخرِج الإبداعية:

إذا كان هناك خلاف حول طبيعة القدرات الإبداعية، وإذا ما كانت موزعة توزيعًا طبيعيًا ومتساويًا على جميع الأفراد أو أنها مقصورة على البعض دون غيرهم، وإذا ما كانت وراثية وفطرية أو مكتسبة، فإن مؤسسات التنشئة الاجتماعية تلعب دورًا كبيرًا فى تحديد مصير تلك القدرات، سواء بخلقها لدى الفرد، أو تنميتها.

أولا: الأسرة:

الأسرة هى النظام الذى يتمتع بالأولوية والأسبقية الزمنية فى كل ما يخص الفرد، ففيه يستقبل أول معارفه وقيمه وعاداته وتقاليده وسلوكياته، وفيه أول تعامل اجتماعى مع آخرين (الأب والأم والإخوة) بكل ما يحملونه من سمات تنتقل إليه بالتبعية، وفيه الممارسة الأولى لهواياته وميوله الشخصية التى يمكن أن يعمل هذا النظام إما على تنميتها ورعايتها وإما على مقاومتها ووأدها. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية دور الأسرة فى التربية الإبداعية لأطفالها.

بالإضافة إلى ذلك فإن سمات الفرد فى مرحلة الطفولة تستدعى أن تكون الأسرةُ مدركةً أهمية تنمية مهاراته وقدراته الإبداعية، فالأطفال من سن (٦–١٢) سنة يمتازون بالمبادرة العقلية والتصميم وطلاقة الأفكار والاستثارة العقلية والحاجة إلى الفهم، كما تنمو لديهم فى تلك المرحلة المفاهيم والمدركات الكلية وتتحدد قدرة الطفل على التخيل الإبداعى، وتتحدد الفروق

الفردية التى تظهر فى شكل تفوق دراسى وتتضح تدريجيًا فى القدرة على الابتكار. كما تظهر لديه مظاهر النمو العقلى مثل نمو إدراك العلاقات، وتركيز الانتباه، وسعة الذاكرة، والتفكير، وحب الاستطلاع، والتخيل، وكلها صفات إبداعية لا بد من توافرها فى الفرد المبدع[٢٣٨].

ويرى البعض أن التربية العائلية التى يتلقاها الطفل العربى داخل منزله تتسم بخصائص يمكن وصفها بالتخلف فهى[٢٣٩]:

١- تقتل شخصية الطفل وتروضه بشكل متطرف على التقيد الأعمى بعادات المجتمع وتقاليده وقيمه.
٢- تعتمد فى تربيتها للطفل على صورة الآخرين (التقليد المُفرّغ من أى شكل إبداعى) فهى تُلحق أشد العقاب بكل ابتكار وتجديد يقوم به الفرد وتشجع كل نشاط يبدو أنه مقبول من المجتمع.
٣- تؤثر فى ثقته بنفسه التى تعد ركنًا أساسيًا فى بناء شخصية متوازنة وإبداعية.
٤- تفرط فى حماية الطفل من شتى المخاطر التى تعترض حياته، وهو ما يعطل تلقائيًا دور النمو الطبيعى، وتولد الاتكالية والشعور بالعجز والقصور، مِمَّا يدفعه لا شعوريًا فى طريق الخوف من المسؤولية والتهرب من تحملها.
٥- تقتل بداخله بذور الإبداع، نظرًا إلى انزعاج الأهل من كثرة الأسئلة التى يطرحها الطفل بحكم الفضول والحاجة إلى التعلم، وهما عاملان من العوامل التكوينية الرئيسية فى بناء الشخصية، حتى إن الصورة

---

238 سلوى أحمد عبد الله: إسهامات الأسرة فى تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٩، ص ٤٧.

239 كريستين نصار: مواقف الأسرة العربية من اضطراب الطفل، الجزء الخامس، جروس برس، لبنان، ١٩٩٣، ص ١٢٢.

المثالية للطفل العربى تكمن فى كونه عاقلا ومحبوبًا ويكتفى بطـــرح القليل من الأسئلة.

فى المقابل هناك العديد من الممارسات الأسرية يمكن أن تســاعد علـــى تنمية ورعاية القدرات والسمات الإبداعية لدى الطفل، مثل التشجيع والتحفيز، ومحاولة خلق شخصية سوية نفسيًا، وتنمية القدرة على الاختيار من خـــلال ممارسة أنشطة من شأنها خلق توازن فى المهارات من خـــلال كثيـــر مـــن المتناقضات، مثل وضع حدود أخلاقية ومجتمعية فى مقابل التشـــجيع علـــى الاهتمامات الشخصية، وتشجيع الطفل على المواظبة علـــى الجلـــوس فـــى جماعة، وفى الوقت نفسه تركه بمفرده فى أوقات أخرى، والإعلاء من قيمـــة التوقع فى مقابل حثه على التجريب والخطأ[٢٤٠].

وجاءت نتائج الدراسة فى ما يخص تأثير الأسرة على المُخرِج الصحفى فى محورين: **الأول** خاص بإسهامها فى التكوين الإبداعى له، و**الثانى** يتناول فكرة الأستاذية الراعية أو «المنتورية» التى يمكن أن يمارسها أحـــد أفـــراد الأسرة عليه.

المحور الأول: التكوين الإبداعى للمُخرِج:

تستطيع الأسرة أن تلعب دورًا كبيرًا فى التكوين الإبداعى للفرد مـــن خلال ما نطلق عليه التربية الجمالية، وهى تنمية الإحســـاس الجمـــالى فـــى الإنسان للوصول إلى الإبداع والابتكار، وهى بذلك تساعد على اكتشاف ميول الأطفال ومواهبهم واكتساب المهارات الفنية والحركية، وتنمية الحسّ البصرى والسمعى واللمسى واللفظى والخلقى، وغرس قيمة الإحساس بالجمال وتذوقه،

---

[240] **Gary Gute & Deanne S. Gute: the early lives creative persons: the influence of the complex family: creative research journal، 20(4)، 2008، p356.**

والتربية الجمالية التى تستعين بالأنشطة الفنية ضرورية فى تنشيط الإبداع عند الأطفال، فى ظل أهمية الفنون فى الارتقاء بالتفكير والحسّ الإنسانى بشكل عام، وتنشيط الخيال، وتجديد طاقات العقل[٢٤١].

وقد عمدت الدراسة إلى التعرف على الدور الذى تمارسه الأسرة فى التكوين الإبداعى للمُخرِج من خلال عدد من المحاور على النحو التالى:

- **اهتمام الأسرة بالأنشطة الفنية:**

فمن المتوقع أن يكون لاهتمام الأسرة بالأنشطة الفنية، ودرجة ذلك الاهتمام، تأثير فى التكوين الجمالى للفرد وتنمية مهاراته الإبداعية، وتشير الدراسة إلى تقارب نسب اهتمام أسر المُخرِجين فى عينة الدراسة، بالأنشطة الجمالية ويظهر فيه أن ٥٥،٥% (٢٠ مفردة) من الأسر كانت لديها اهتمامات بتلك الأنشطة، بينما لم يكن لدى نسبة ٤٤،٥% (١٦ مفردة) الاهتمام ذاته.

وجاء التردد على المسارح ودور السينما على رأس الأنشطة التى تمارسها تلك الأسر بنسبة ٤٠% من إجمالى التكرارات (١٢ تكرارًا)، يليها التردد على الحفلات الموسيقية بنسبة ٢٣,٣% (سبعة تكرارات) ثم زيارة المعارض الفنية بنسبة ٢٠% (ستة تكرارات)، ثم زيارة المتاحف بنسبة ١٣,٣% (أربعة تكرارات)، ثم جاءت إجابة واحدة بأن الأسرة كانت تقوم بالتشجيع على ممارسة الأنشطة الفنية بشكل عام. وعلى الرغم من أنه قد يتم النظر إلى التردد على المسرح ودور السينما، وحضور الحفلات الموسيقية على أنه نشاط ترفيهى أكثر منه نشاطًا جماليًا، أو أن تلك الأنشطة نفسها تضم داخلها أنماطًا لا تحمل أى قيم جمالية، فإن تجربة التعرض لأنشطة سمعية

---

[241] دعاء على محمود: دور التربية الجمالية فى تحقيق النمو الشامل لطفل الروضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣٥.

وبصرية فى بداية العمر تظل سببًا فى إثـــارة قـــدرات الخيـــال والإبـــداع، خصوصا أن حاستى السمع والبصر من أولى الحواس التى يستخدمها الطفل فى اتصاله بالعالم الخارجى، فعيناه تتحركان فى متابعة نقطة ضوء، أو لون، أو شكل خاص، ويلتفت إلى مصدر صوت إيقاعى، أو ينام على صوت أغانى التهنين المعروفة فى التراث الشعبى[٢٤٢]. ويتزايد ذلك التأثير مع التقدم الهائل فى تكنولوجيا الإنتاج فى تلك المجالات.

– اهتمام الأسرة باقتناء أشياء جمالية بالمنزل:

يمكن للأسرة أن تسهم فى التكوين الإبداعى للفرد أيضًا من خلال اقتنـــاء أشياء جمالية بالمنزل ومراعاة النواحى الجمالية بهدف خلـــق بيئـــة منزليـــة جمالية تعمل على تعريف الأطفال بالأنشطة الفنية وتنمية الحـــسّ الجمـــالى والقدرات الابتكارية[٢٤٣]. وتشير الدراسة إلى أن النسبة الكبـــرى مـــن أســـر مُخرِجى العينة كانت لديها اهتمام باقتناء أشياء جمالية بالمنزل بنسبة ٧٢,٢% (٢٦ تكرارًا)، فى حين لم يكن لدى نسبة ٢٧,٨% (عشرة تكرارات) الاهتمام ذاته. وجاءت اللوحات كأكثر الأشياء التى تحرص الأسر على اقتنائها بنسبة ٣٢% (١٦ تكرارًا)، تلتها أشجار الزينة بنســـبة ٢٦% (١٣ تكـــرارًا)، ثـــم التحف بنسبة ٢٤% (١٢ تكرارًا)، ثم أحواض السمك بنســـبة ١٢% (ســـتة تكرارات)، وأخيرًا عصافير الزينة بنسبة ٦% (ثلاثة تكرارات).

أما الأسر التى لم يكن لديها الحرص على اقتناء تلـــك الأشـــياء فكانـــت أسبابها فى المقام الأول إقتصادية، بجانب عدم الاهتمام بتلك الأشياء بشـــكل عامّ، وذلك بنسبة ٣٨,٤% (خمسة تكرارات لكل منهما)، ثم بسبب أنه لـــيس

---

242 وفاء إبراهيم: الوعى الجمالى عند الطفل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٣.

243 دعاء على محمود: مرجع سابق، ص ٤١.

هناك وقت لشرائها بنسبة ٢٣% (ثلاثة تكرارات). فى حين لم تكن هناك أى تكرارات خاصَّة بعدم أهميتها أو أنه ليست هناك مساحة لها بالمنزل.

المحور الثانى: ممارسة أحد أفراد الأسرة دور الأستاذية الراعية:

يمكن أن يكون تأثير الأسرة على التكوين الإبداعى للفرد من خلال ما يسمى بالأستاذية الراعية أو «المنتورية»، وهى نوع من العلاقة بين طرفين تظهر بشكل تلقائى فى كثير من الأحيان عندما يلتصق شخصان فى إطار تفاعلى نفسى شخصى، وعادة ما يكون أحدُ الطرفين ذا عقلٍ ناضج وشخصية متكاملة وتوجه اجتماعى إيجابى وإحساس بأنه صاحب رسالة توجيهية تهدف إلى رعاية الآخرين، ويجد الطرف الثانى أنه يحتاج إلى تلك الرعاية وأن اقترانه بنموذج المنتور (Mentor Model) سيجعله يحصل على فوائد، شريطة أن لا يكون هذا الارتباط انتهازيًا، أى أن الالتزام الأخلاقى هو ما يحكم تلك العلاقة. ووفقًا لتلك العلاقة يمارس الأستاذ الراعى عدة أدوار، منها تعليم الطالب كيفية العمل، والمساعدة فى اختيار العمل المناسب، والتشجيع على النمو والتقدم، وتقديم المعلومات، وقدوة، وتنمية مهارات التفكير، وتغذية النمو الإبداعى[٢٤٤]. وجاءت نتائج الدراسة فى ما يخص الأدوار التى يمكن أن تلعبها الأسرة فى هذا الإطار على النحو التالى:

١– ممارسة أحد أفراد الأسرة أيًا من الأنشطة الفنية:

قد تكون ممارسة أحد أفراد الأسرة أيًا من الأنشطة الفنية دافعًا للفرد نحو الإبداع من خلال ما يمكن أن نطلق عليه الامتداد الفنى، بأن يسلك الفرد نفس

---

[244] مدحت أحمد فتح الله: إدراك طلاب الدراسات العليا لصلة الأستاذية الراعية وعلاقته ببعض المتغيرات فى ضوء المذهب الإنساني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٥، ص ٢١.

طريق «المنتور» أو ذلك الممارس، وهو بذلك يمثل مرحلة جديدة فـــى هـــذا النشاط داخل الأسرة، ثبت فى معظم الأحيان أنها المرحلة المبدعة. كما يمكن أن يحدث ذلك من خلال ممارسة نشاطٍ ذى صلة بنشاط «المنتور»، أو قابـــل للتأثر به. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة غير قليلة من عينة الدراسة كـــان أحد أفراد أسرها يمارس أحد الأنشطة الفنية.

حيث أظهرت الدراسة أن نسبة ٣٦,٢% (١٣ تكرارًا) من أفراد العينـــة كان أحد أفراد الأسرة لديها ممارسًا لأحد الأنشطة الفنية، بينما كانـــت نســـبة ٦٣,٨% (٢٣ تكرارًا) لم يكن لأى من أفراد الأسرة نشاط فنى. ومن المتوقع أن تختلف درجة تأثير الممارس للنشاط الفنى بدرجة قرابته من المُخرِج، أو بمعنى آخر كونه أحد أفراد الأسرة الصغيرة (الأب والأم والإخوة)، أو الأسرة الممتدة (الأقارب).

وكانت الأخت هى الفرد الأكثر ممارسة لأعمال فنية بنســـبة ٤٠% مـــن إجمالى التكرارات (ستة تكـــرارات)، يليهـــا الأخ بنســـبة ٢٦,٦% (أربعـــة تكرارات)، ثم الأب، والأم، وأبناء الأخت، والخال، والأبناء، بنســـبة ٦,٦% لكل منهم (تكرار واحد لكل منهم).

وكما يمكن أن يكون المُخرِج متأثرًا بأحد أفراد الأسرة الأكبر سنًا، فإنـــه يمكن أيضًا أن يتأثر أداؤه بمن هم أصغر منه سنًا إذا ما كـــانوا فـــى نفـــس التخصص أو المجال، كما يمكن أن يصبح هو ذاته «منتورًا» للآخرين

ومن المتوقع أيضًا أن يختلف تأثير «المنتور» بمدى قرب نشاطه الفنى مـــن طبيعة العمل الإخراجى.

وقد تصدر الرسم الأنشطة التى يمارسها أفراد أسر المُخرِجين (عينة الدراسة) بنسبة ٥٢,٩% (تسعة تكرارات)، ثم الموســـيقى بنســـبة ١٧,٦%

(ثلاثة تكرارات)، ثم الإخراج بنسبة ١١,٧% (تكراران)، ثم التمثيل والدعاية والإعلان بنسبة ٥,٨% لكل منهما (تكرار واحد لكل اختيار).

وتظهر هنا زيادة الأنشطة التى يمارسها أفراد الأسرة ذات العلاقة المباشرة بالإخراج الصحفى، وعلى رأسها الرسم –كون الإخراج الصحفى فى النهاية أحد أنشطة الرسم التى ترتفع فيها نسبة الهندسة– والإخراج الذى ظهر مرتين، أحدهما كان الإخراج التليفزيونى –ووجه الشبه هنا أن المُخرِج فى أى مجال ما هو إلا الشخص المسؤول عن إدارة العمل الفنى–، والأخرى كانت للإخراج الصحفى. وهو ما يمكن أن يوضح بشكل كبير فكرة «المنتورية» التى يمكن أن يمارسها أحد أفراد الأسرة.

٢- رضا الأسرة عن العمل:

لاحظ المؤلف من خلال خبرته العملية أنه فى بعض الأحيان تكون الأسرة غير راضية عن عمل المُخرِج، مستندة فى ذلك إلى أنه لا وجود لإنتاج مُوقّع باسمه فى أى من صفحات الجريدة، وبخاصَّة فى الصحف اليومية التى ينشر فيها اسم المشرف الفنى، بالإضافة إلى مُخرِج آخر على أقصى تقدير فى الترويسة. هذا الرضا من عدمه –بجانب أنه يمكن أن يكون مؤثرًا إيجابيًا أو سلبيًا فى أداء الفرد الإبداعى– يشير أيضًا إلى كثير من الأدوار التى تتضمنها «المنتورية» أو الأستاذية الراعية، كما سيتضح من النتائج.

فى البداية تشير النتائج إلى أن نسبة ٩٤,٤% (٣٤ تكرارًا) من أسر المُخرِجين (عينة الدراسة) راضية عن عملهم بالإخراج، فى مقابل ٥,٦% (تكراران فقط) غير راضية عن العمل. وجاءت مظاهر الرضا لتشير إلى أدوار «المنتورية» التى يمكن أن تمارسها الأسرة فى حياة المُخرِج.

أكثر مظاهر رضا الأسرة عن عمل المُخرِج يتمثل فى الإشادة التى تقوم بها للصفحات التى يقوم المُخرِج برسمها، وذلك بنسبة ٣١,٣% (١٦ تكرارًا)، ثم تلى ذلك مساعدة المُخرِجين على اختيار مجال العمل، بنسبة ٢٥,٤% (١٣ تكرارًا)، وبنفس النسبة جاء الرضا من خلال الإعلان المستمر بأن الإخراج وظيفة لا تقل أهمية عن التحرير، ثم دور الأسرة فى توفير سبل لتطوير قدرات المُخرِجين مثل توفير الكتب والمراجع والدورات التدريبية اللازمة بنسبة ٧,٨% (أربعة تكرارات)، ثم إعلانها عن أن الإخراج من المجالات الإبداعية الهامّة بنسبة ٥,٨% (ثلاثة تكرارات). أحد مظاهر رضا الأسرة عن عمل المُخرِج أيضًا عبر عنه أحد المُخرِجين بترك حرية الاختيار له فى اختيار مجال العمل، وعبر عنه آخر بعدم اعتراض الأسرة على التأخير لساعات متأخرة من اليوم، وبخاصَّة مع تكرار ذلك لمرات عديدة، نظرًا إلى طبيعة العمل الذى يبدأ بعد أن ينتهى التحرير من عمله[٢٤٥].

أما حالتا عدم الرضا فقد كانت إحداهما خاصَّة بعدم رؤية اسم المُخرِج بالجريدة، وأما الثانية فقد كانت خاصَّة بالتأخير لساعات متأخرة من الليل وعدم وجود مواعيد ثابتة للانصراف من العمل.

بجانب ذلك يمكن أن تمارس الأسرة أدوار التشجيع على ممارسة الأعمال الفنية التى يميل أحد أفراد الأسرة إليها، كما سيتضح فى ما بعد.

ثانيًا: المدرسة:

لا قيمة لما تقوم به الأسرة لبناء شخصية الفرد، ما لم يكن هناك تكامل مع المؤسسة التعليمية، إذ إنه فى حالة غياب هذا التكامل فإن إحدى

---

[245] كانت هذه الإجابة من إحدى المخرجات التى تعمل فى جريدة «اليوم السابع»، خصوصًا أن إصدارها الأسبوعى كان يتطلب العمل لساعات طويلة ليلا.

المؤسستين ستقضى على كل مجهودات الأخرى. والحقيقة أن دور المدرسة فى تنمية قدرات الفرد الإبداعية لا يقل أهمية عن دور الأسرة حتى إن البعض يؤكد أن المتفوقين عقليًا يولد معظمهم فى المدن، حيث تتزايد الفرص التعليمية المتاحة أكثر منها فى القرية[٢٤٦]. وفى عالمنا العربى يرى البعض أن المدرسة تكمل الدور الذى يؤديه البيت فى معاقبة العقل المتفتح، فالمدرسة من شأنها تعليم الطلاب الرضوخ للسلطة والاقتداء بالآخرين والامتثال الخضوعى الأعمى لقيم المجتمع، كما تمارس الإرهاب الفكرى المباشر عن طريق التلقين وقطع كل محاولات الحوار، وذلك ليس فقط فى المراحل الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية، وإنما يمتد إلى التعليم الجامعى[٢٤٧]. ويعرض المؤلف تأثير المدرسة فى شخصية المُخرِج الصحفى فى اتجاهين أساسيين: **الأول** خاص بمدى نجاح المدرسة فى اكتشاف وتنمية المهارات والأنشطة الخاصَّة بالرسم والتصميم لدى الطلاب، و**الثانى** يكشف مدى تأثير دراسة الإخراج الصحفى فى درجة إبداع المُخرِج.

أولا: اكتشاف مهارات الرسم والتصميم وتنميتها:

التعرف المبكر على الأطفال المتفوقين عقليًا يعتبر خطوة هامّة نحو تنمية طاقاتهم والاستفادة من إمكانياتهم، وإذا لم يحدث ذلك فى وقت مناسب فإنه قد يصبح من العسير علينا مواجهة احتياجاتهم، وقد يتعرضون لخبرات تسىء إلى الاستغلال الطبيعى لمواهبهم. وإذا كان من الصعب على الآباء والأمهات التعرف بسهولة على طفلهم المتفوق لعدم وجود أسس كافية

---

246 عبد الرحمن سيد سليمان وصفاء غازى أحمد: المتفوقون عقليًا خصائصهم اكتشافهم تربيتهم مشكلاتهم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤.

247 كريستين نصار: مرجع سابق، ص ١٢٥.

للمقارنة لديهم، فإن حجرة الدراسة وفناء المدرسة يمـــثلان فرصــــة كبيـــرة لذلك[٢٤٨]، حيث الفرصة قائمة ومتاحة لعقد مقارنات بين الأطفـــال لاكتشـــاف قدراتهم ومواهبهم. وتشير نتائج الدراسة إلى أن النسبة الكبرى بين المُخرِجين (عينة الدراسة) كانت لديهم مواهب وأنشطة تتعلق بعمليات الرسم والتصـــميم فى مراحل التعليم المختلفة.

وتُظهر الدراسة أن نسبة ٨٨,٩% (٣٢ تكرارًا) من المُخرِجين كانت لديهم هوايات وميول لأنشطة الرسم والتصميم والأنشطة الفنية فى مراحـــل التعليم المختلفة، فى حين لم يكن لدى نسبة ١١,١% (أربعة تكرارات) الاتجاه نفسه. ولم تظهر هذه الميول والمواهب فى مرحلة بعينها، بل توزعت علـــى مراحل التعليم المختلفة.

وجاءت مرحلة التعليم الجامعى كانت أكثر المراحل التى ظهرت فيها الميول للرسم والتصميم بنسبة ٢٩,٦% (١٦ تكرارًا)، تليها بفـــارق بســـيط المرحلة الإعدادية بنسبة ٢٧,٨% (١٥ تكرارًا)، ثم المرحلة الابتدائية بنســـبة ٢٢,٢% (١٢ تكرارًا)، وأخيرًا المرحلة الثانوية بنسبة ٢٠,٤%.

وتشير تلك النتيجة إلى أن اكتشاف تلك المواهب لا يتم فـــى وقـــت مبكر، أو أن ممارستها لا تتم إلا فى أوقات متأخرة، غالبًـــا عنـــدما تـــرتبط بالدراسة الجامعية المتخصصة، خصوصًـــا أن غالبيـــة المُخـــرِجين (عينـــة الدراسة) من خريجى كليات وأقسام الصحافة، كما سيتضح فى ما بعد. كذلك فإن ظهور مرحلة الثانوية العامة كأقل المراحل التى تظهر فيها هذه الميـــول يعد نتيجة منطقية فى ظل الاعتقاد السائد حول هذه المرحلة، بضرورة تـــرك كل الأنشطة لصالح التحصيل الدراسى فقط.

---

[248] عبد الرحمن سيد سليمان وصفاء غازى: المتفوقون عقليًا، مرجع سابق، ص ١٠٩.

وكان للأسرة التأثير الأكبر فى ظهور الهوايات والميول الفنية أو تلك المتعلقة بالرسم والتصميم لدى أطفالها فى مراحل التعليم المختلفة، سواء من خلال التشجيع على ممارسة تلــك الأنشــطة، وذلــك بنســبة ٣٤,٢% (١٣ تكرارًا)، أو من خلال كون أحد الوالدين أو كليهما له ميــول فنيــة بنســبة ١٥,٨% (ستة تكرارات) وهو ما يعود بنا إلى الحديث عن أهمية دور الأسرة فى تشكيل وبناء السياق الشخصى للمُخرِج الصحفى. ثم يأتى دور المدرســة فى الكشف عن تلك المواهب ورعايتها من خلال الاهتمــام بتلــك الأنشــطة والتشجيع عليها بنسبة ٣٤,٢% (١٣ تكرارًا)، ثم جاءت التفضيلات الشخصية والموهبة وحب الرسم سببًا رابعًا لظهور تلك الميول لدى الطــلاب بنســبة ١٥,٨% (ستة تكرارات).

ثانيًا: تأثير دراسة الإخراج:

هنا يعرض المؤلف النتائج الخاصَّة بتــأثير الدراســة المتخصصــة لمقررات ومناهج الإخراج الصحفى فى التكوين الإبداعى للمُخرِج الصحفى، وما إذا كانت الدراسة النظرية لها من التأثير ما يصنع الفارق بــين دارســى الإخراج وخريجى الكليات الأخرى –وبخاصَّة أن عددًا من العاملين فى مجال الإخراج ليسوا من خريجى كليات وأقسام الصحافة–، وماهية هذا التأثير.

أظهرت النتائج أن النسبة الكبرى من مُخرِجى الصحف محل الدراسة كانت لدراستهم علاقة مباشرة بالإخراج الصحفى بنســبة ٨٣,٣% (ثلاثــون تكرارًا)، فى مقابل ١٦,٧% (ستة تكرارات) لم تكن دراستهم متعلقة بمجــال عملهم.

هذه النسبة الكبيرة مِمَّن لدراستهم علاقة بالإخراج الصحفى توزعت بين كليات الإعلام الحكومية والخاصَّة وأقسام الصحافة والإعــلام بالكليــات

المختلفة، وظهرت حالتان فقط من دارسى الفنون الجميلة قسم الطباعة والنشر، وهو تخصص له علاقة أيضًا بالإخراج الصحفى، وإن كان ليس على نفس الدرجة بالطبع مع كليات وأقسام الإعلام. أما المُخرِجون الذين لم تكن لدراستهم علاقة بالإخراج فقد توزعوا بين كليات التجارة والحقوق ونظم المعلومات، ولكل منها حالتان.

وفى ما يخص تأثير دراسة الإخراج فى عمل المُخرِج الصحفى، كانت إجابات دراسى الإخراج على النحو التالى:

يرى ٨٦,٧% (٢٦ تكرارًا) من دارسى الإخراج أن دراستهم كان لها تأثير فى عملهم، بينما نسبة ١٣,٣% (أربعة تكرارات) يرون أن عملهم لم يتأثر سلبًا أو إيجابًا بدراستهم لمقررات ومناهج الإخراج الصحفى.

التأثير الأكبر لدراسة الإخراج الصحفى تمثل فى اكتساب المعرفة الأولية عن مجال العمل، وذلك بنسبة ٢٤,٤% (عشرون تكرارًا)، يليه التعرف على التكنولوجيا والبرامج المستخدمة فى النشر الصحفى من خلال التدريب فى المعامل بنسبة ١٧,١% (١٤ تكرارًا)، بعد ذلك جاء تأثير التعرف على مراحل العمل الصحفى بنسبة ١٥,٩% (١٣ تكرارًا)، ثم بنفس النسبة جاء تأثير كل من الاطلاع على الكتب والمراجع الخاصَّة بالإخراج الصحفى، ومتابعة الدوريات والصحف المختلفة فى أثناء الدراسة، وكانت نسبة كل منهما ١٣,٤% (١١ تكرارًا)، بعد ذلك جاء تأثير التدريب العملى من خلال رسم كثير من الصفحات بنسبة ١٢,٢% (عشرة تكرارات)، ثم زيارة المعارض الفنية فى أثناء الدراسة بنسبة ٢,٤% (تكراران فقط)، وأخيرًا جاء تأثير دراسة الشكل بصفة عامة بنسبة ١,٢% (تكرار واحد فقط).

وتُظهِر النتيجة أن الاهتمام بالجوانب النظرية لا يزال يسيطر على طريقة تدريس مقررات ومناهج الإخراج، حتى فى الجوانب العملية جاء

التدريب على تكنولوجيا النشر سابقًا للتدريب على رسم الصفحات الذى يعد عمل المُخرِج الرئيسى فى الصحيفة. وهذا لا يعنى أن التدريب على تكنولوجيا النشر غير ضرورى، لكنه يصبح كذلك إذا ما كان الاختيار بينه وبين التدريب على المهمة الحقيقية للمُخرِج، وهى رسم الصفحات، خصوصا أن طريقة العمل التى لا تزال متبعة حتى الآن فى الصحافة المصرية هى أن يقوم المُخرِج برسم «الماكيت»، ويقوم أشخاص آخرون بتنفيذه.

النسبة المتبقية من المُخرِجين الذين كانت لدراستهم علاقة بالإخراج يرون أن تلك الدراسة لم يكن لها تأثير فى عملهم، لأنه يمكن اكتساب المعارف الخاصَّة بالإخراج من خلال الممارسة العملية بنسبة ٢٠% (أربعة تكرارات)، ثم بنفس النسبة أجاب المبحوثون بأن الاحتكاك بالزملاء القدامى أكثر إفادة من التدريس النظرى. بعد ذلك جاءت الاختيارات بأن مرحلة المعلومات والمعرفة النظرية غير مؤثرة فى العمل، وأنه ليس هناك تدريب كافٍ فى أثناء الدراسة، وأن المناهج التعليمية ليست لها علاقة بالواقع العملى ولا تواكبه، وأن أقسام الصحافة تولى اهتمامًا أكبر بتدريس مقررات التحرير الصحفى عن دراسة الإخراج كأسباب لعدم تأثير الدراسة فى عمل المُخرِج، وذلك بنسبة ١٥% (ثلاثة تكرارات) لكل منها. وعلى الرغم من أن النسبة التى ترى أن دراسة الإخراج غير مؤثرة فى مرحلة العمل قليلة فإنه يجب عدم إغفالها، ويجب الاهتمام بتدريس مناهج الإخراج بالقدر والكيفية التى تضمن للمُخرِج أقصى استفادة مِمَّا درسه وتختزل عليه كثيرا من الخطوات التى يستغرقها فى الإلمام بأصول المهنة بعد التخرج.

المُخرِجون الذين كانت دراستهم بعيدة عن مجال عملهم يرون أن هناك عددًا من التأثيرات لمسوها نتيجة عدم دراستهم أيًا من مقررات الإخراج الصحفى، حيث أنهم يمارسون عملاً دون أن تكون لديهم المعرفة

الأولية بنسبة ٢٦,١% (ستة تكرارات)، وبنفس النسبة يرى المُخرِجـــون أن عدم دراسة الإخراج تؤدى إلى تأخر مرحلة الإبداع فى العمل. ثم جاء تأثير افتقاد التدريب العملى فى مرحلة التعليم بنسبة ١٧,٤% (أربعة تكـــرارات)، وبنفس النسبة جاء تأثير ميل المشرف الفنى إلى دارسى الإخـــراج. وأخيـــرًا رأى المُخرِجون غير الدارسين للإخراج أن هناك فوارق فنية بيـــنهم وبـــين دارسى الإخراج بنسبة ١٣% (ثلاثة تكرارات).

تجليات السياق الشخصى فى عمل المُخرِج الصحفى

على الرغم من أن لكل جريدة نسقًا يتحكم فى شكلها النهائى يسمى بـ«السياسة الإخراجية»، فإنه يمكن رصد عدد من الحالات التى يؤثر فيها السياق الشخصى للفرد فى ما ينتجه داخل ذلك النسق، بحيث تظهر بعض ملامح الاختلاف. وهذه الملامح هى:

١- تشابه أعمال المشرف الفنى:

أول أوجه تأثير السياق الشخصى فى شكل الجريدة يظهر فى التشابه، لا الاختلاف، والمقصود هنا هو تكرار شخصية المشرف الفنى فى «الماكيت» الأساسى للصحف التى يقوم بتصميمها. فالبعض يرى أن من أهم عوامل نجاح «الماكيت» الأساسى للجريدة هو تكرار شخصية المشرف الفنى التى صنعها فى الأعمال السابقة له لتصبح قاسمًا مشتركًا بين الإصدار الحالى والإصدارات السابقة، بحيث يسهل التعرف على اسم المشرف الفنى من خلال تلك الشخصية المتكررة[٢٤٩]، بل إنه من بين الأسباب التى يستند إليها رئيس التحرير فى اختيار المشرف الفنى شخصيته الفنية فى أعماله السابقة. ففى «الشروق الجديد» كانت أعمال المشرف الفنى فى مجلة «سطور» وأغلفة الكتب سببًا رئيسيًا فى إسناد مهمة الإشراف الفنى للجريدة إليه. ومن ملامح تلك الشخصية استخدام البياض الكثير بشكل منظم وموظف، والأناقة واللمسات الفنية المميزة[٢٥٠]. والنماذج التالية توضح ظهور بعض ملامح التشابه فى أعمال المشرف الفنى المختلفة. **(أشكال ٢٢ و٢٣ و٢٤ و٢٥)**.

---

[249] حسين جبيل: مقابلة خاصة يوم الإثنين ١ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد»، ومحمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة يوم الأربعاء ٣ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الأهرام المسائى».

[250] عمرو خفاجى: مقابلة خاصة يوم الأحد ٧ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد».



شكل رقم 22 استخدام الأشكال غير المنتظمة وتجاور العديد من الألوان في الصفحة الواحدة في أعمال الشرف الفني لجريدة التحرير



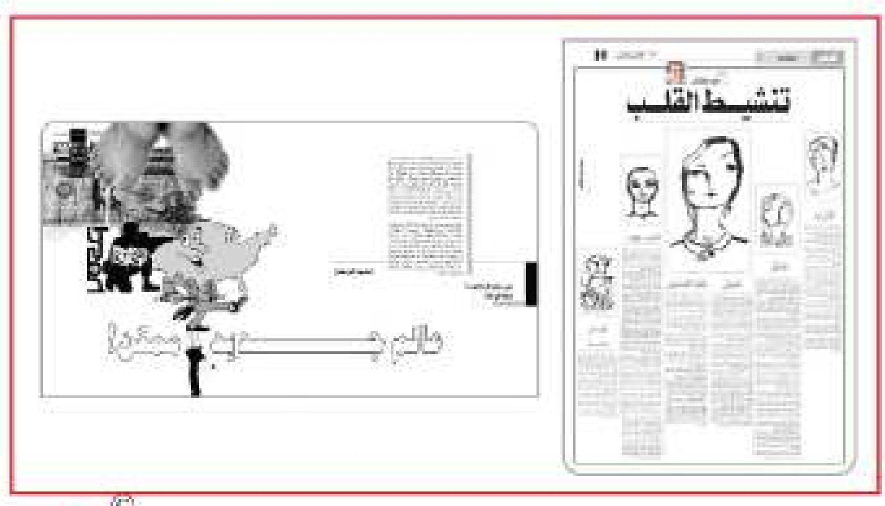




شكل رقم 23 استخدام التفاصيل الإحصائية والمعلومات واستخدام تفضيلات لونية متقاربة فى أعمال المشرف الفنى لجريدة المصرى اليوم

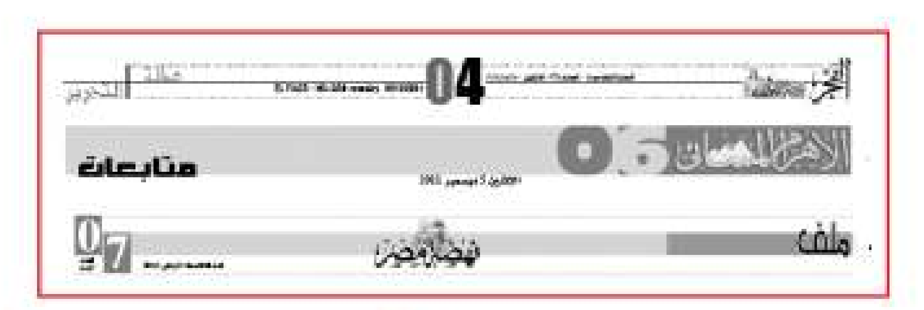
الدستور - الشروق
المصرى اليوم
اليوم السابع





©
حسين جبيل
الشروق - سطور

شكل رقم 24 استخدام التكوينات الفنية والبياض
في أعمال المشرف الفني لجريدة الشروق





ماذا يريد المثقفون من وزير الثقافة؟



فزاعة الإسلاميين.. حقيقة أم تهويل!

صناعة الفوضى.. صناعة أمريكية



«سيدة الأحلام المؤجلة» التي تخلصت من رجل الحواديت

الصناعة.. الملاذ الآمن لإنقاذ الاقتصاد المصري



نهضة مصر
الفجر - القاهرة
الأهرام المسائي

شكل رقم 25 تشابه معالجة أرقام الصفحات والمقدمات والعناوين الثانوية واستخدام بعض الأشكال (الأسهم) في أعمال الشرف الفني لجريدة نهضة مصر

٢- الرغبة فى العمل بمجال الإخراج:

وتكمن مسؤولية السياق الشخصى هنا فى تحديد وجهة الفرد من البداية، فإذا كانت القاعدة هى أن يلتحق الفرد بعمله وفقًا لرغبة كاملة منه، فإن هناك الكثير من الحالات التى عملت بالإخراج لأنه كان المكان المتاح فى الجريدة، أو هربًا من العمل بالتحرير. وبخاصَّة مع الصورة الذهنية الموجـودة لـدى البعض بأن الإخراج مهنة أسهل وأكثر راحة وأكثر ربحًا.

وقد توصلن الدراسة إلى أن النسبة الكبرى من المُخرِجين (محل الدراسة) قد التحقوا بالعمل فى قسم الإخراج بناءً على رغبتهم الشخصية، وذلك بنسبة ٨٦,١% (٣١ تكرارًا)، فى حين عملت نسبة ١٣,٩% (خمسة تكرارات) فى قسم الإخراج لأنه كان المكان المتاح وقتها فى الجريدة. وبالرغم مـن أنهـا نسبة ليست كبيرة فإنه لا يمكن الاستهانة بها، لأنه من غير المتوقع أن يقـدم هؤلاء المُخرِجون ما يمكن أن نطلق عليه إبداعًا، لأنهم فى معظم الأوقـات يتعاملون مع عملهم بوصفه وظيفة، وأحيانًا وظيفة مؤقتة إلى حـين وجـود فرصة أخرى فى مجال التحرير أو حتى أى مجال آخر.

٣- الدافعية للإبداع:

الدافعية (Motivation) هى حالة استثارة وتوتر داخلى تثيـر السـلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين. ويرى كثيرون أن هناك ارتباطًا بـين الأداء الإبداعى والدافعية للإنجاز[٢٥١]، ومن خلال الدافعية يمكن فهم الفروق الفردية فى اختيار الأنشطة، وفى مقدار الجهد المبذول للقيام بهذه الأنشطة والمهـامّ، ومدى مثابرة الفرد أو استمراريته فى العمل فيها على الرغم مـن كـل مـا

[251] عبد اللطيف خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٦.

يواجهه من عقبات. خصوصًا أن الأفراد يتفاوتون فى ما بينهم فى مستويات الدافعية بسبب العديد من العوامل الداخلية مثل الاهتمامات والقيم، والخارجية مثل البيئة، والسياق الاجتماعى[٢٥٢]. ووفقًا لذلك فمن المتوقع أن يختلف مستوى المُخرِجين فى تقديم أفكار إبداعية وفقًا لمقدار الدافعية لديهم.

وتؤكد الدراسة أن النسبة الكبرى من المُخرِجين كان لديها الحرص والدافع نحو تقديم أفكار إبداعية فى الصفحات التى يقومون برسمها، وذلك بنسبة ٨٣,٣% (٣٠ تكرارًا)، فى حين أن نسبة ١٦,٧% (ستة تكرارات) ليس لديها الدافع ذاته، وبالتالى ليس متوقعًا من تلك الفئة أن تقدم فى النهاية إنتاجًا مبدعًا. وكان لدى الفئة الأولى من المُخرِجين العديد من الأسباب التى تدفعهم إلى تقديم الأفكار الإبداعية.

كان أكثر الأسباب التى تدفع المُخرِجين (محل الدراسة) لتقديم أفكار إبداعية هى رغبتهم فى التميز بنسبة ٢٧,٨% (٢٥ تكرارًا)، ثم طبيعة شخصيتهم التى تدفعهم إلى ذلك بنسبة ١٦,٧% (١٥ تكرارًا)، تلى ذلك بنسبة متساوية: رغبة المُخرِجين فى خلق سمعة طيبة فى الوسط الصحفى، وأن تقديم أفكار إبداعية من شأنه المساهمة فى نجاح جريدتهم، وذلك بنسبة ١٤,٤% لكل منهما (١٣ تكرارًا لكل منهما). بعد ذلك يأتى السبب بأن «ماكيت» الجريدة الأساسى يسمح بوجود أفكار جديدة بنسبة ١٢,٢% (١١ تكرارًا)، وبنسبة متساوية -٦,٧% (ستة تكرارات)- يتأثر تقديم الأفكار الإبداعية برغبة المُخرِجين فى زيادة أدوارهم فى الجريدة، وبالمادَّة التحريرية التى تساعد فى ذلك، وبنسبة ١,١% (تكرار واحد فقط) يبدع المُخرِجون لإرضاء رؤسائهم فى العمل.

---

252 نفس المرجع السابق، ص ٧٦.

والملاحظ هنا تقدم الأسباب الشخصية التى تدفع إلى الإبداع فى مقابل تراجع الأسباب المتعلقة بالمؤسسة نفسها، وهو ما يعنى أن المُخرِج إذا ما أراد الإبداع فإنه يكون مدفوعًا بأسبابه الشخصية بشكل أكبر، وهو ما يشير إلى ضمان وجود منتَجات إبداعية إذا ما توافرت الظروف والمناخ الملائم لهؤلاء المُخرِجين.

وفى المقابل كانت هناك أيضًا أسباب وراء عدم رغبة نسبة من المُخرِجين فى تقديم أفكار إبداعية، أولها هو أن «ماكيت» الجريدة الأساسى لا يسمح بذلك بنسبة ٣٦,٣% (أربعة تكرارات)، ثم جاء سبب أن المادَّة التحريرية لا تساعد على ذلك بنسبة ٢٧,٣% (ثلاثة تكرارات)، ثم التدخلات الكثيرة من إدارة التحرير بنسبة ١٨,٢% (تكراران فقط)، وبنسبة متساوية جاءت أسباب أنه ليس هناك وقت كافٍ لتقديم أفكار جديدة، وكثرة الصفحات التى يقوم المُخرِج برسمها بنسبة ٩,١% لكل منهما (تكرار واحد لكل منهما)، فى حين لم تكن هناك أى إجابات خاصَّة برفض المشرف الفنى أى أفكار جديدة.

٤- الإبداع فى مجالات معينة:

يتدخل سياق الفرد فى قدرته على تقديم أفكار إبداعية فى مجالات وتخصصات مختلفة، ففى الوقت الذى لا يجد فيه البعض أى صعوبة فى تقديم الجديد فى أى تخصص أو صفحة، نجد آخرين يبدعون فى صفحات معينة دون غيرها وفقًا لما يحملونه من معارف واتجاهات تجاه هذا التخصص أو تلك الصفحة.

النسبة الكبرى من المُخرِجين (عينة الدراسة) ٨٣,٣% (٣٠ تكرارًا) كان لديها الاتجاه نحو تقديم أفكار إبداعية فى صفحات معينة، فى حين لم يكن لدى

النسبة المتبقية –١٦,٦% (ستة تكرارات)– الاتجاه نفسه، بل كانوا على استعداد لتقديم تلك الأفكار الجديدة فى أى صفحة مهما كان تخصصها أو مضمونها.

وكانت صفحة الفن أكثر الصفحات التى يقدم فيها المُخرِجون أفكارهم الإبداعية بنسبة ٣١,٩% (٢٣ تكرارًا)، ثم صفحات التحقيقات ٢٩,١% (٢١ تكرارًا)، ثم صفحة الرياضة بنسبة ٢٧,٨% (٢٠ تكرارًا)، ثم صفحات السياسة بنسبة ٥,٦% (أربعة تكرارات)، ثم صفحات الأخبار والاقتصاد والملفات الخاصَّة والأخبار العالمية بنسبة ١,٤% لكل منها (تكرار واحد فقط لكل منها).

وتتفق هذه النتيجة الخاصَّة بالمُخرِجين مع رؤية القائمين على إصدار الصحيفة –رؤساء التحرير والمشرفون الفنيون– التى جاءت تقريبًا متطابقة بأن كل المضامين المتخصصة الخفيفة تسمح بإبداع أكثر من غيرها، بعكس الصفحات الجادة مثل صفحات السياسة والأخبار والمضامين الجادة. **والأشكال ٢٦ و٢٧ و٢٨ و٢٩** توضح نماذج لتصميمات إبداعية فى صفحات الرياضة والفن والتحقيقات فى صحف العينة.

ويمكن اعتبار الإبداع هنا مؤشرًا يقف فى منتصف طريق، طرفاه الجمال والوظيفة، يميل فى الصفحات الخفيفة تجاه الجمال، وتجاه الوظيفة فى الصفحات الجادة.

هذه الصفحات تحتمل وجود أفكار إبداعية بشكل أكبر للعديد من الأسباب:

أ- توفر هذه الصفحات أدواتٍ مختلفة تساعد المُخرِج على الإبداع، مثل الصور الكبيرة التى تحتوى على حركة، ومادة يسهل تطويعها لخدمة الشكل، وألوان تضيف مزيدًا من الإبهار فى معظم الأوقات.

ب- قارئ هذه المضامين على استعداد كبير لاستقبال وتقبل أى خـــروج عن المألوف فى كل صفحات الجريدة.

ت-غالبًا ما لا يكون مضمون تلك الصفحات الخفيفة من أولويات رئيس التحرير الذى يكون مهتمًا بشكل أساسى بالصفحة الأولى والصفحات الإخبارية، وهو دومًا ينظر إليها على أنها صفحات لا تتطلب ما يظنه القارئ إبداعًا فى الشكل، وإنما تقاس بعدد العناوين ومساحات المتون والمعلومات وعدد الإشارات والصور.

ومن هذا المنطلق يرى المشرفون الفنيون أن الإبداع فى صفحات السياسة والصفحات الإخبارية يمكن أن يتحقق من خلال البساطة التى تعد فـــى حـــد ذاتها جمالا، ويصعب تحقيقها، فالإبداع هنا فى البساطة.

أكثر الأسباب التى جعلت المُخرِجين يبدعون فى صفحات دون غيرهـــا، أن طبيعة مادتها التحريرية تعطى حلولا إخراجية من خلال ما تتيحـــه مـــن صور ذات جودة عالية وبها حركـــة كبيـــرة، وذلـــك بنســـبة ٤٦،٩% (٢٣ تكرارًا)، ثم المعرفة الجيدة والثقافة العامة بمحتويات ومضمون الصفحة بنسبة ٣٨،٨ % (١٩ تكرارًا)، ثم بسبب المتابعة الجيدة لتلك الصفحة بنسبة ١٢،٣ ,% (ستة تكرارات)، وأخيرًا جاء تعاون رئيس القسم بنســـبة ٢% (تكـــرار واحد فقط).



الصخرة

أسامة عاطف



سهيلة فوزي



فلة

7

منورة

البطولات باسم الخواجات



شكل رقم 26 الإبداع في صفحات الرياضة



د. أحمد محمود
المصري اليوم



أحمد يحيى



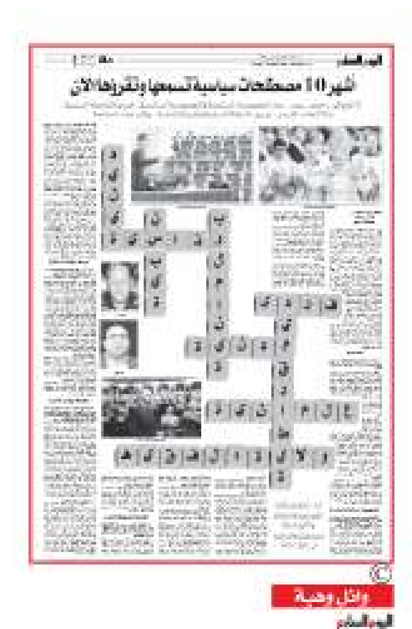
سهيلة فوزي
اليوم السابع



إسراء القرنشاوي



شكل رقم 27 الإبداع في صفحات الفن



أشهر 10 مصطلحات سياسية تسمعها وتقرؤها الآن

وائل وحيد

اليوم السابع



عيون راحت.. لاجل ما نشوف الحرية

إيمان فريد

المصري اليوم



أسامة عاطف



الأنابيب

محمد جلال

شكل رقم 28 الإبداع في صفحات التحقيقات


مقتل القذافي بعد اعتقاله حيا

وسقط الطاغية

ليبيا حرة

رحلة .. أغرب ديكتاتور عربي

1984 1987 1988 1993 1996 1999

ارفع رأسك فوق .. انت ليبي حر

.. ويبقى الأسد وصالح

أحمد شهاب


نتائج المرحلة الأولى للانتخابات:
زوال.. وتوابع.. وبلد ينتظر «المصير»

مؤشرات النتائج تفجر معركة «الحكومة الجديدة» بين الإسلاميين

سحر رجب

المصري اليوم

شكل رقم 28 تابع الإبداع في صفحات التحقيقات

٥- **الحساسية لبعض الموضوعات:**

المقصود هنا هو إمكانية أن يتخذ الفرد موقفًا مـــن أحـــد المضـــامين أو القضايا، يؤثر بشكل ما فى شكل الصـــفحة التـــى يقـــوم برســـمها، ولـــيس بالضرورة أن يكون هذا الموقف تجاه القضايا الشائكة، مثل القضايا الدينية أو الجنسية، وإنما يمكن أن يمتد إلى قضايا ومضامين أخرى، كما سيتضح فى ما بعد.

وأضحت الدراسة أن نسبة ٦٤,٩% (٢٣ تكرارًا) من عينة الدراســـة لـــديها موقف ما من بعض القضايا، فى حين أن نسبة ٣٦,١% (١٣ تكرارًا) لم يكن لديها الموقف ذاته، بما يعنى أن أداءهم لن يختلف إذا ما كان الأمر يتعلق بما يمكن أن يتم النظر إليه على أنه قضية شائكة.

أما القضايا التى عادة ما يتخذ المُخرِجون موقفًا تجاهها فتتصـــدرها الموضوعات التى تتناول مضامين خاصَّة بالجنس المرتبة الأولى فـــى تلـــك التى يتخذ منها المُخرِجون مواقف فى أثناء رسمها، وذلـــك بنســـبة ٥٥,٣% (٢١ تكرارًا)، تلتها الموضوعات الدينية بنسبة ٣٩,٥% (١٥ تكـــرارًا)، ثـــم الموضوعات السياسية بنسبة ٢,٦% (تكرار واحد فقط)، وبنفس النسبة السابقة جاءت الموضوعات الرياضية، مع ملاحظة أن هذا الموقف اتخذتـــه إحـــدى المُخرِجات، نظرًا إلى عدم اهتمامها بالصحافة الرياضية على وجه الإطلاق.

هذا الموقف الذى يتخذه المُخرِج يؤثر بصورة كبيـــرة فـــى الشـــكل النهائى الذى تظهر عليه الصفحة، وقد يتطور الأمـــر إلـــى درجـــة رفـــض المُخرِج رسم الصفحة من البداية. وتشير الدراسة إلى الإجراءات والحلـــول التى يقوم بها المُخرِجون عند التعامل مع القضايا الدينية وفقًا لما يمليه عليهم سياقهم الشخصى، فكان استخدام الزخارف والفنون الإسلامية هـــو الإجـــراء الأكثر استخدامًا بنسبة ٣٢,٥% (١٣ تكرارًا)، يليه استخدام خطوط عربيـــة

لآيات قرآنية وأحاديثَ شريفة بنسبة ٣٠% (١٢ تكرارًا)، ثم الترميز وعـــدم نشر صور أو عناصر تيبوغرافية صريحة بنسبة ١٧,٥% (سبعة تكرارات)، ثم طلب أفكار جديدة من المشرف الفنى بنسبة ١٠% (أربعة تكرارات). بعد ذلك جاء اختيار الاستعانة برسوم الكاريكاتير بنسبة ٥% (تكـــراران فقـــط)، وبنفس النسبة السابقة جاء اختيار المُخرِجين رفض رسم الصفحة حال تناولها مثل هذه الموضوعات.

والشكل رقم ٣٠ يحتوى على نماذج لصفحات تتناول قضايا دينية فى صحف العينة.



سهيلة فوزي

اليوم السابع



الكنيسة والدولة..

أحمد شهاب



قريبا .. بلاغات تطالب بحذف عشرات الأحاديث من البخاري ومسلم ومصادرة الموطأ وإحياء علوم الدين وزاد المعاد والفتوحات المكية

وائل وهبة

اليوم السابع

شكل رقم 30 التعامل مع القضايا الدينية

الموقف ذاته تكرر مع الصفحات التى تتناول موضوعات، جنسية وقد فضل المُخرِجون فى مثل هذه الموضوعات استخدام الأفكار التعبيرية الرمزية عند رسم الصفحات كأكثر الحلول تماشيًا مع سياقهم الشخصى، وذلك بنسبة ٤٠,٥% (١٥ تكرارًا)، فى حين جاء رفض رسم الصفحة كثانى تلك الإجراءات بنسبة ٢١,٦% (ثمانية تكرارات)، ثم طلب أفكار جديدة من المشرف الفنى بنسبة ١٣,٥% (خمسة تكرارات)، ثم بنسبة متساوية ١٠,٨% (أربعة تكرارات) فضل المُخرِجون تصغير حجم الصور، واستخدام الرسوم بدلا منها. وأخيرًا جاء اختيار تقليد صفحات أجنبية تناولت موضوعات مشابهة بنسبة ٢,٧% (تكرار واحد فقط).

وأيًا ما كان الإجراء الذى يقرر المُخرِج أن يتبناه فى مثل هذه الحالات –والذى يتم اختياره بما يتوافق مع سياقه الشخصى– فسيكون له بكل تأكيد تأثير فى الشكل الذى ستظهر عليه الصفحة فى النهاية، هذا إن لم يلعب السياق دورًا يجعل المُخرِج يرفض رسم الصفحة من البداية.

والشكل رقم ٣١ يضم نماذج لصفحات تتناول موضوعات جنسية.

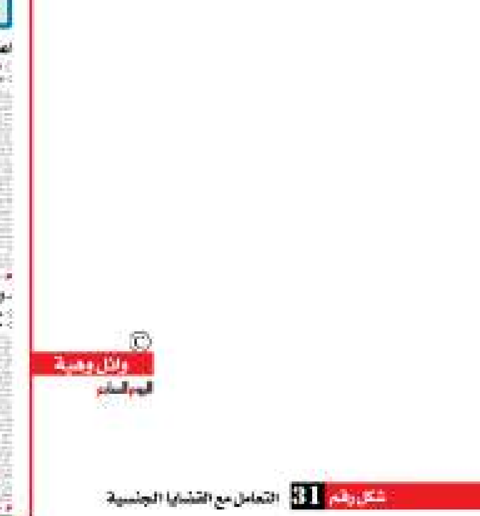


أسامة عاطف
الدستور



وائل وهبة
اليوم السابع





وائل وهبة
اليوم السابع

شكل رقم 31 التعامل مع القضايا الجنسية

هذا الموقف الذى يتخذه بعض المُخرِجين (عينـــة الدراســـة) تجـــاه بعـــض المضامين والقضايا يرجع إلى العديد من الأسباب، والتى تمثل بعض جوانب وملامح السياق الشخصى لهؤلاء المُخرِجين.

السبب الأول وراء الموقف الذى اتُخِذ تجاه مثل تلك القضايا الحساسة كان مخالفتها العادات والتقاليد المجتمعية بنسبة ٣٩,٦% (٢١ تكرارًا)، تلـــى ذلك بنسبة متساوية خوف المُخرِجين من تحمل ذنوب، وخوفهم على صـــورة الجريدة لدى القراء بنسبة ٢٠,٨% لكل منهما (١١ تكرارًا)، ثم كان الموقف نتيجة انطباعات وأسباب شخصية بنسبة ١٧% (تسعة تكرارات)، وجـــاءت نتيجة واحدة بأن الصحافة رسالة يجب أن تقدم خدماتها بـــاحترام وتراعـــى ثقافتنا الدينية والمجتمعية بنسبة ١,٨% (تكرار واحد فقط).

ومِمَّا سبق يتضح أن السياق الشخصى لكل مُخرِج يمكن أن يكون له تأثير كبير فى موقفه من بعض القضايا والموضوعات التى يمكن أن تحتويها الصفحات، وبالتبعية تأثير فى شكل تلك الصفحات، بداية من اتباع إجراءات معينة من شأنها تغيير شكل الصفحة وانتهاءً بإمكانية رفض رسم الصفحة من البداية.

٦- انعكاس العادات القرائيـــة والتفضـــيلات البصـــرية للمُخـــرِج فـــى الصفحات:

يدخل السياق الشخصى منطقة تأثير جديدة فى أداء المُخـــرِج الصـــحفى، تتمثل فى استعداد المُخرِج لتطبيق عاداته القرائية وتفضيلاته البصـــرية فـــى الصفحات التى يقوم برسمها، وبالتالى فاختلاف تلك التفضيلات والعادات من شأنه أن يضفى بعضًا من الخصوصية على شكل الصفحات داخل الجريـــدة الواحدة.

وتُظهر الدراسة أن النسبة الكبرى من المُخرِجين (محل الدراسة) لـــديهم الاستعداد لتطبيق عاداتهم القرائية وتفضيلاتهم البصرية فى الصفحات التـــى يقومون برسمها، وذلك بين من يوافقون على ذلك بشكل عام بنسبة ٤٧,٢% (١٧ تكرارًا)، ومن يقومون بذلك وفقًا لما يسمح به الماكيت الأساسى للجريدة بنسبة ٢٧,٨% (عشرة تكرارات)، بينما كانت نسبة ٢٥% (تسعة تكرارات) رافضة ذلك.

وقد لا يتوقف الأمر عند تطبيق تلك العادات خلال صفحات الجريدة فقط، بل يمكن أن يمتد إلى تطبيقها فى كل الصحف التى يعمل بها المُخـــرِج –إذا كان يعمل فى أكثر من صحيفة– من خلال العديد من الإجراءات. حيث يعمد المُخرِجون إلى وضع مقدمات للموضوعات كأكثر إجراء يقومون بتطبيقـــه، وفقًا لما يتناسب مع عاداتهم القرائية بنسبة ٢٨,٦% (١٦ تكرارًا)، وبـــنفس النسبة جاء إجراء تجميع الصور أو تكتيلها فى مكان ما بالصفحة –عادة مـــا يكون المنتصف–، يأتى بعد ذلك وبنسبة متقاربة تقسيم الصفحة إما طوليًا وإما عرضيًا بنسبة ٢٥% (١٤ تكرارًا)، ثم بعد ذلك تفضيل المُخرِجين قطع مسار المادَّة بنسبة ٧,٢% (أربعة تكرارات)، وبنسبة متساوية يعمد المُخرِجون إلى إلغاء العناوين الفرعية، وجمع المادَّة باتساعات كبيرة بنسبة ٥,٣% لكل منهما (ثلاثة تكرارات).

هذه الإجراءات التى تدخل ضمن التفضيلات الشخصية للمُخرِجين مـــن شأنها أن تؤدى إلى شكل مختلف للصفحة بين مُخرِج وآخر.

والأشكال من ٣٢ إلى ٣٥ توضح نماذج من أعلـــى تفضـــيلات شخصـــية للمُخرِجين فى الصفحات التى يقومون برسمها:



بالمستندات والأرقام: «المصري اليوم» تكشف تفاصيل «رشاوى الحكومة» لنواب الوطني

الحكومة قالت إن المبالغ لمشروعات تنموية.. والمستندات تثبت غير ذلك ■ الأموال ذهبت إلى رحلات اليوم الواحد.. وزواج الفتيات وحرفات المياه والدورات الرياضية وأسوار المقابر.. وأنشطة الحزب الوطني





كيف تخسر زوجتك في 10 دقائق و25 طريقة؟



شكل رقم 32 قطع مسار المادة فى صحف العينة



محمد جلال



وائل وهبة

اليوم السابع



شيرين حمدى

المصري اليوم







اسامة عاطف



شكل رقم 33 استخدام المقدمات في صحف العينة



إسراء القرنشاوي

التحرير



شيرين حمدي

المصري اليوم



محمد جلال





وائل وهبة

اليوم السابع



وائل وهبة

اليوم السابع

شكل رقم 34 التقسيم الطولي للصفحة في صحف العينة



وائل وهبة
اليوم السابع



أميرة فريد
المصري اليوم



حياً وميتاً.. بن لادن يشغل العالم

أحمد عمار





ماهر ثابت
المصري اليوم



في ليلة اقتحام السفارة

أميرة فريد
المصري اليوم

شكل رقم 35 تجميع الصور في صحف العينة

الفصل السادس

تأثير السياق المهنى على الإبداع

ثقافة المؤسسة الراعى الأول للإبداع... والعدو الأول أيضا

السياق المجتمعى هو تلك السمات المجتمعيـة التـى تصـدر فيهـا الجريدة، وتؤثر بدرجات متفاوتة فى الشكل الذى تظهر به. بما فى ذلك كل ما يتعلق بالسوق الصحفية، وبالأفراد المنتجين سواء كانوا مُخرِجين أو مشرفين فنيين، والجمهور أو القراء الذين يتلقون هذا المُنتَج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن السياق المجتمعى كان له الكثيـر مـن أوجه التأثير فى شكل صحف العينة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مـن خلال التأثير فى تكوين الفريق، والدور الذى يمكـن أن يلعبـه فـى إمـداد المُخرِجين بأفكار إبداعية، ثم سماته فى تقبل تلك الأفكار أو رفضها، وأخيرًا سمات المجتمع الصحفى نفسه، ودوره فى تحديد شكل الجريدة.

أولا: التأثير فى تشكيل الفريق الإخراجى:

تلعب سمات المجتمع دورًا بارزًا فى تشكيل أقسام الإخراج بالصحف، من خلال قيام المسؤولين عن تلك الأقسام بالأخذ فى الاعتبار بعض التصـورات والعادات الاجتماعية فى أثناء عملية الاختيار. وتشير نتـائج الدراسـة إلـى ملامح ذلك التأثير فى صحف العينة فى ما يلى:

١- الاعتقاد بنضوب الموهبة:

سبق أن أشرنا إلى أن الموهبة كانت أحد أهم العوامل التى يـتم -بنـاءً عليها- اختيار المُخرِج للعمل بقسم الإخراج، حتى إن لم تقترن تلك الموهبـة بسنوات خبرة طويلة؛ ولذلك كان الاهتمام الأكبر بحـديثى التخـرج مِمَّـن يظهرون موهبة واستعدادًا فطريًا نحو التصميم بشكل عام.

غير أن بعض المشرفين الفنيين بصحف العينة ساد لديهم اعتقاد بنضوب الموهبة فى المجتمع فى مجال الإخراج الصحفى. وكان هـذا السـبب هـو المتحكم فى تحديد عدد المُخرِجين فى جريدة «الشروق الجديد»، ففى الوقـت الذى تقدم فيه للاختبار ما يزيد على ٩٠ مُخرِجًا تم اختيار ١٢ فقـط مِمَّـن يتوافر لديهم قدر من الموهبة، وكان العدد قابلا للزيادة إذا ما ظهرت الموهبة لدى آخرين.

هذا النضوب ليس مرده صعوبة المهنة، وإنما أصبح سمةً مجتمعيةً عامةً تعلى من قيمة التلقين والحفظ فى المدارس والبيوت على حسـاب مواهـب الأطفال وتوجهاتهم الخاصَّة[٢٥٣]. حتى إن ظهرت بعض المواهب فى مراحل التعليم المبكرة فإن مرحلة الثانوية العامة تلعب دورًا كبيرًا فـى تعطيلهـا أو القضاء عليها نهائيًا. وهو ما أظهرته النتائج عندما ظهرت الثانويـة العامـة كأقل المراحل التى يمارس فيها الطلاب أىّ أنشطة أو مواهب فنيـة، وذلـك تماشيًا مع الاعتقاد المصرى بأهمية تلك المرحلة فى تحديد مستقبل الطالـب؛ ولذلك يجب الابتعاد عن كل نشاط لا يفيد فى تحصيل المزيد من الدرجات.

ويرى البعض أيضًا أن هذا النضوب فى المواهب قد يرجع إلى الطريقة المتبعة فى الاختيار، وقد أظهرت الدراسة أن معظم المُخرِجين تم اختيارهم، إما بسبب سابق معرفتهم بالمشرف الفنى، أو من خلال أحـد «المعـارف» بالجريدة، مع تراجع ملحوظ لمن التحقوا بالعمل عن طريق الإعلان. ويـأتى ذلك تماشيًا مع الاعتقاد الموجود لدى كثيرين نحو إعلانات الوظـائف، فهـم يرون أنها عادة ما تنشر كنوع من الإجراءات بعد الاختيار الفعلى للأفـراد، الذى يتم أساسًا من خلال «**الواسطة**». أضف إلى ذلك أن تلك الطرق (معرفة

253 حسين جبيل: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

المشرف الفنى أو أحد العاملين بالجريدة) تعد موروثًا قديمًا فى السوق الصحفية انتقل بدوره إلى الصحف الخاصَّة التى خرجت فى بداية الأمر من رحم المؤسسات القومية والحزبية، وإن كانت هناك محاولات للتعيين عن طريق الإعلان قد بدأت فى الظهور فى الفترة الأخيرة مثل «المصرى اليوم»[٢٥٤].

كذلك كان عمل المشرف الفنى فى أكثر من مكان عائقًا أمام اكتشاف مواهب جديدة، وهو ما حدث مع المشرف الفنى لجريدة «نهضة مصر»، الذى تولى الإدارة الفنية للعديد من الصحف المصرية، ما بين تصميم «الماكيت» الأساسى فقط، أو تولى مهمة المدير الفنى بها. وذلك على اختلاف أنماط ملكيتها، ما بين قومية وخاصَّة، وأحجامها، سواء صحفًا كبيرة أو صغيرة. هذا الانتشار جعله يعتمد على مجموعة بعينها من المُخرِجين تتنقل معه من صحيفة إلى أخرى، مِمَّا شكل صعوبةً فى اكتشاف مزيد من المواهب[٢٥٥].

٢- التأثير فى هيكلة الفريق وإدارته:

يمكن أن يمارس السياق المجتمعى تأثيراته فى إخراج الصحف الخاصَّة من خلال هيكلة أقسام الإخراج بها، وما يستتبع ذلك من نظام عمل تتحدد بناء عليه سمات المُنتَج النهائى. ويمكن رصد ذلك التأثير من خلال حالتين:

- **الحالة الأولى.....**

هى ميل المشرفين الفنيين إلى اختيار أفراد يصغرونهم سنًا، من منطلق صعوبة إعطاء التعليمات لمُخرِجين أكبر سنًا، وبخاصَّة إذا كان عمرهم

---

[254] د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

[255] محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

المهنى أطول من عمر المشرف الفنى. وقد سادت هذه الحالة فى كل صحف العينة ما عدا «المصرى اليوم»، ففيها مُخرِجان فقط من أصل عشرة مُخرِجين يكبران المشرف الفنى سناً، وأحدهما يكبره فى سنوات العمل أيضًا، و«اليوم السابع» فيها مُخرِجٌ واحد فقط يكبر المشرف الفنى سناً ويفوقه فى سنوات الخبرة، ووفقًا لذلك فمن المتوقع أن يتحدد تشكيل قسم الإخراج بالجريدة وفقًا لسن المشرف الفنى. خصوصا أن مثل هذه الحالات غالبًا ما تكون ناتجة عن سابق المعرفة برئيس التحرير، وبالتالى فمن المتوقع أنه إذا أتيحت الفرصة أمام المشرف الفنى للاختيار فقد يركن إلى رفضها واختيار الأصغر سناً.

- **الحالة الثانية.....**

وهى امتداد للتأثير الأول، وتتمثل فى تأثيرات القيم المجتمعية فى اختيار من ينوب عن المشرف الفنى داخل أقسام الإخراج. فقد كشفت الدراسة ميل النسبة الكبرى من المشرفين الفنيين فى اختيار نائبه وفقًا لعدد من العوامل، تتصدرها الموهبة والقدرات الفردية والإبداع، حتى لو توافرت هذه الشروط فى المُخرِج الأصغر سناً وخبرة. هذا الاختيار عادة ما يسبب مشكلات داخل القسم. والمثال هنا من جريدة «اليوم السابع»، فعندما اختار المشرف الفنى أحد المُخرِجين نائبًا له وتم تدريبه على أن يكون مشرفًا فنيًا فى المستقبل استنادًا إلى قدراته الفنية العالية –كما يراها المشرف الفنى– وأنه لم يكن ينقصه سوى الممارسة الإدارية فقط، هذا الاختيار قوبل برفض كبير من قبل إدارة الجريدة ورئيس التحرير، لأنه مخالف لما توارثناه فى الصحافة وفى

المجتمع، لأن هناك فى القسم من يكبره سناً وخبرة، مِمَّا يؤهله لهذه المهمة بشكل أفضل[256].

ويمكن تفسير ذلك بسمة أساسية لدى المصريين تتمثل فى احترامهم كبار السن، بداية من الاحترام الذى يكنه الأبناء لآبائهم، وما يظهره الشباب والصغار للمتقدمين فى السن[257]، هذا الاحترام يمكن أن ينسحب من أمور الحياة العادية إلى تفاصيل العمل، ويمكن أن يخلق كثيرا من الموانع –أو الإحراج– فى أثناء إعطاء التعليمات أو إجراء تعديل على إنتاج هذا الشخص، وبخاصَّة مع سيادة ثقافة **العيب** فى حياة المصريين كما يرى فؤاد مغربى[258]، التى يمكن أن تحدد الكثير من أشكال التعامل مع جميع أفراد المجتمع، ومنهم من يكبروننا فى السن.

٣- الإعلاء من القيم الأخلاقية:

إذا كان من المقبول أن تلعب أخلاق الفرد وقيمه الخاصَّة دورًا، وأن تكون سببًا فى وجوده فى أقسام الإخراج والأقسام المساعدة، فإن الاختلاف يكون فى ما إذا كان هذا الشرط يعد من أولويات الاختيار أم أنه فقط من الشروط المكملة. النسبة الكبرى من المسؤولين عن الاختيار كان لديهم ميل كبير لاختيار الفرد الخلوق «المؤدب»، حتى لو كانت قدراته المهنية متوسطة أو ليست على المستوى المطلوب، انطلاقًا من أن أصول المهنة يمكن تعلمها

---

256 وائل وهبة المشرف الفنى لليوم السابع: مقابلة خاصة يوم ٢١ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «اليوم السابع».

257 عبد اللطيف خليفة وشعبان جاب الله: الشخصية المصرية الملامح والأبعاد دراسة سيكولوجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ٣٩١.

258 أحمد زايد: المصرى المعاصر، مقاربة نظرية وإمبريقية لبعض أبعاد الشخصية القومية المصرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥، ص ٤٠.

والإلمام بها مع الوقت من خلال الممارسة، لكن الأخلاق لا يمكن تعلمها من مكان العمل. وبالتالى فاختيار الفرد الخلوق ذى الإمكانيات المتوسطة أفضل للصحيفة[٢٥٩].

وجهة النظر الأخرى تعلى من الناحية الفنية والعملية، وظهرت فقط فى جريدة «الشروق الجديد»، حيث يتبنى المشرف الفنى نظرية اختيار صاحب الموهبة. وتستند هذه النظرية إلى أن الأخلاق يُقومها ويتولى أمرها قانون العمل، فهو قادر على ضبط أداء الفرد داخل المؤسسة. كما أن ما تحتاج إليه المؤسسة فعليًا من الفرد هو أخلاقه وسلوكه داخل المؤسسة، أما سلوكه خارجها فيخصه وحده. وفى حالة المفاضلة بين الأخلاق والموهبة فالاختيار يكون لصالح الثانية[٢٦٠].

وإذا كان هذا الاختلاف يظهر فى حالة الاختيار بين الموهبة والأخلاق، فإن الجميع أكدوا أهمية أن يتحلى الفرد بكلتيهما.

هذا التوجه الأخلاقى يرتبط بالتوجه الدينى السائد فى المجتمع المصرى وأن الشعب المصرى من أكثر شعوب العالم –إن لم يكن أكثرها– تديناً وإيماناً بالله. وتتم ترجمة ذلك الإيمان فى الكثير من التصرفات والعادات التى يمثل كثير منها فهمًا خاطئًا للدين، مثل زيارة الأضرحة، وإهمال العمل للقيام بطقوس مبالغ فيها، والإيمان بالدجل والخرافات. وهذا الفهم الخاطئ هو أحد الأسباب الرئيسية فى العجز عن الابتكار والإبداع[٢٦١].

كما أن أهم الصفات التى يفضلها المصرى فى الأشخاص الذين يتعامل معهم هى الأخلاق، وهى المعيار الأول لتقييمهم، متقدمة فى ذلك على معيار

---

259 وائل وهبة وعاليا عبد الرؤوف ومحمد عبد الرشيد: مقابلات خاصة.

260 حسين جبيل: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

261 أحمد عكاشة: آفاق فى الإبداع الفنى رؤية نفسية، دار الشروق، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ١٦.

العمل[٢٦٢]. وأن المصرى دائمًا أميل إلى التعامل مع الأفراد الأحسن أخلاقًا والأميل إلى التدين[٢٦٣].

وسبق أن أوضحت الدراسة أنه من الممكن أن تؤثر معتقدات المُخرِج الدينية فى إنتاجه بالجريدة، وبخاصَّة إذا تعلق الأمر ببعض القضايا الدينية أو القضايا الجنسية، وقد يصل الأمر إلى رفض رسم الصفحة من البداية، خوفًا من تحمل ذنوب، ولأن ذلك يمثل مخالفةً لعادات المجتمع وتقاليده.

هذا الأمر لا يقتصر فقط على اختيار المُخرِجين، وإنما يمتد إلى أفراد الأقسام المعاونة، فالنسبة الكبرى من المشرفين الفنيين أيضًا أميل إلى اختيار الفرد الخلوق حتى إن كانت إمكانياته أقل من المستوى المطلوب.

وإذا كانت توجهات المُخرِج الدينية يمكن أن تؤثر فى عمله، فإن الأمر نفسه قد يحدث مع الأقسام المعاونة، مثل الجمع والتنفيذ ومعالجة الصور، حيث يمكن أن يؤثر توجهه الدينى فى اختياره وأدائه فى العمل. والمثال هنا عند أحد أفراد قسم الجمع بإحدى الصحف الخاصَّة الذى كان رافضًا جمع موضوعات الفن والاقتصاد من منطلق أنها «**حرام**»، وكان أيضًا قد ترك العمل بإحدى الصحف الخاصَّة المتخصصة فى الاقتصاد للسبب ذاته[٢٦٤].

٤- غياب الرؤية الجماعية:

يميل المصريون إلى النزوع إلى الفردية وتأكيد الذات، على الرغم من تأكيد المجتمع العضوية والانصهار فى الجماعة، ويُرجِع البعضُ تلك الفردية إلى محاولات العائلة والمؤسسات والأنظمة سحق الذات، وكرد فعل للضغوط

---

262 أحمد زايد: المصرى المعاصر، مرجع سابق، ص ٦٢.

263 نفس المرجع السابق، ص ١٦٤.

264 أحد أفراد قسم الجمع سبق للباحث التعامل معه فى أثناء عمله بإحدى الصحف الخاصة.

التى تمارسها الجماعة والمؤسسات على الأفراد، حيث تتكون لدى هؤلاء نزعة مضادة لتأكيد الذات، ويترتب على ذلك غياب العمل الجماعى فى مختلف نشاطات الحياة الخاصَّة والعامة[٢٦٥]. وعلى النقيض من توجهات الأفراد، فإن المؤسسات ذاتها لا تشجع على العمل الجماعى، فالطالب منذ مراحل التعليم الأولى وحتى التعليم الجامعى لم يعتد المشروعات ولا التكليفات الجماعية، وفى معظم الأوقات يمارس رياضةً فرديةً، مِمَّا يؤدى فى النهاية إلى تنامى قدراته فى العمل الفردى على حساب العمل الجماعى.

وقد ظهر تأثير هذه السمة المجتمعية على إخراج الصحف محل الدراسة فى جانبين:

–

- **الجانب الأول.....**

فى مرحلة تكوين فريق الإخراج، حيث لم تظهر لدى المشرفين الفنيين رؤيةٌ كاملةٌ عن سمات الفريق ككل، بل تم الاختيار وفقًا للسمات الفردية لكل شخص. ولو أن هناك رؤيةً جماعيةً فيمكن للمشرف الفنى أن يحدد مسبقًا السمات التى يرغب فى أن تميز فريقه، بحيث يضم الآتى:

- مُخرِجًا له خبرة بالصحافة اليومية، مِمَّا يعنى أنه اعتاد العمل تحت ضغط الوقت؛ وذلك للاستفادة منه فى فترة العمل الصباحية التى تحتاج قبل أى شىء إلى السرعة فى العمل.
- مُخرِجًا لديه خبرة بالصحافة الأسبوعية ويمكن الاستفادة به فى فترة العمل الليلية، التى تتيح فرصة أكبر لتقديم أفكار تحتاج إلى مزيد من الوقت لتنفيذها.

---

265 عبد اللطيف خليفة وشعبان جاب الله: الشخصية المصرية، مرجع سابق.

- مُخرِجًا متميزًا فى رسم صفحات ومضامين معينة (رياضة – فن – اقتصاد – المرأة)، أو أن يكون سبق له العمل فى صحف متخصصة، بما يضمن تنامى قدراته فى رسم مثل تلك المضامين.
- مُخرِجًا له خبرة بالصحافة النصفية «**التابلويد**»، وذلك فى حالة إذا ما قررت الصحيفة أن تصدر ملاحق فى هذا الحجم.
- مُخرِجين مختلفين قادرين على خلق تنويعات بصرية، مثل المزاوجة بين الشباب وذوى الخبرة، واختيار مُخرِجين من مؤهلات دراسية مختلفة، والتنويع بين الذكور والإناث.

تلك الرؤية الكلية لما يتمنى أن يكون القسم عليه، يمكن أن تُسهل من عملية الاختيار بشكل أكثر عملية. غير أن نتائج الدراسة تشير إلى غياب تلك الرؤية لدى جميع المشرفين الفنيين فى أثناء تكوين قسم الإخراج بالجريدة من خلال تأكيدهم عدم وجود شروط خاصَّة بملامح الفريق كاملا، فى حين كانت الشروط واضحة عندما تعلق الأمر بالمُخرِج كفرد.

- **الجانب الثانى.....**

ظهر فى قيام المشرفين الفنيين بوضع التصميم الأساسى للجريدة دون الاستعانة بأىٍّ من أفراد قسم الإخراج، سواء فى مرحلة الرسم أو التنفيذ. هذه المشاركة إن حدثت يمكن أن تفيد فى الآتى:

- تنوع الأفكار التى يحتويها التصميم الأساسى نتيجة اختلاف طريقة التفكير، والقدرات، والخلفيات الثقافية والمهنية للمشاركين فى العمل.
- تسهيل عملية نقل التصميم الأساسى إلى المُخرِجين من خلال توزيع المهمة على أكثر من شخص على دراية تامة بكل التفاصيل البصرية

التى أسهموا فى وضعها، مِمَّا يضمن أيضًا تخفيف الأعباء عن كل منهم.

- زيادة فعالية المحافظة على أساسيات الجريدة، وبخاصَّة فى الفترة الأولى من عمرها، وذلك من خلال توسيع دائرة المراقبة والمتابعة بأكثر من فرد.

وعلى الرغم من أنه يمكن القيام بهذا العمل الجماعى دون حدوث مشكلات –لأن هناك شخصًا واحدًا ومرجعيةً أخيرة تحدد الشكل النهائى تتمثل فى المشرف الفنى– فإن إيثار العمل الفردى على العمل الجماعى لا يزال يسيطر على العمل فى أقسام الإخراج.

الاستثناء الوحيد فى صحف العينة كان فى صحيفة «التحرير»، حيث تم وضع التصميم الأساسى لبعض الصفحات –صفحات الرياضة وملحق الملف «التابلويد»– بالمشاركة بين المشرف الفنى ونائبه، وتم ذلك من خلال جلسات «العصف الذهنى» والمناقشات. لكن حتى فى مثل هذه الحالة، فإن المشاركة كانت جزئية ولم تكن فى كل صفحات الجريدة.

٥– التواجد الأنثوى فى أقسام الإخراج:

على الرغم من الانتشار غير القليل للإناث فى أقسام الإخراج بصحف العينة، فإن النظرة لدى البعض لا تزال موجودة بأن الإخراجَ الصحفى مهنةٌ ذكوريةٌ، وهى جزء من نظرة المجتمع ككل إلى المرأة بأنها لا تصلح لكثير من الوظائف. ظهر هذا التوجه بشكل كبير فى جريدة «نهضة مصر» بسبب تبنى المشرف الفنى فكرة ذكورية مهنة الإخراج، بينما كان تمثيل الإناث ضعيفًا جدًا فى «الشروق الجديد» –مُخرِجة واحدة مقابل أربعة مُخرِجين ذكور– نتيجة عدم الاهتمام من البداية بتمثيل الإناث من عدمه.

فى «اليوم السابع» كان هناك رغبة واهتمام بأن يضم الفريق بعض المُخرِجات، لكن ذلك لأسباب تتعلق بأنهن أكثر طواعية، وأكثر التزامًا، وأكثر دقة، فى حين لم تكن هناك أسباب متعلقة بقدراتهن الفنية أو توجهاتهن الإبداعية.

فى جريدة «التحرير» وعلى الرغم من أن أنثى هى التى تتولى الإدارة الفنية للجريدة، فإنها لا تزال تفضل أن تكون الغلبة والنسبة الكبرى للمُخرِجين الذكور على حساب الإناث، وذلك على الرغم من إيمانها أيضًا بسماتهن السابق ذكرها.

الاستثناء الوحيد كان فى جريدة «المصرى اليوم»، حيث كانت الرغبة فى أن يكون تمثيل الإناث نابعًا من الاستفادة من سماتهن المختلفة عن الذكور فى خلق تنوع ما بالقسم، فهن يتذوقن ويؤدين ويُنتِجن بشكل مختلف. والواقع أن هذه الحالة تؤكد لنا تأثير المجتمع بشكل أكثر وضوحًا، فهذه النظرة إلى المُخرِجة قد طرأ عليها تغيير لدى المشرف الفنى لـ«المصرى اليوم» بعد أن أمضى قرابة السنوات الخمس فى كندا كانت كفيلة بخلق هذه النظرة الجديدة. حدث هذا التغيير بعد أن اصطدم المشرف الفنى بثقافة لا تُفرِق بين الذكر والأنثى فى العمل، فالجميع قادر على العمل فى أى مجال، بل إن مجالات الفن والتصميم يمكن أن تؤدى فيها الأنثى بشكل أفضل لما تتطلبه من اختيارات فى التكوينات والألوان تتميز فيها الأنثى بشكل كبير[٢٦٦].

كانت الأسباب التى أدت إلى زيادة عدد المُخرِجين نسبة إلى المُخرِجات خاصَّة بعدم قدرة المُخرِجات على السهر والتأخير فى أثناء العمل، وهو ما يفسر وجودهن فى فترة العمل الصباحية بشكل كامل، وهى فترة تحتاج إلى

---

266 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

السرعة أكثر من أى مهارة أخرى. بالإضافة إلى ذلك فإن احتمالات غيابهن عن العمل لفترات طويلة واردة، وبخاصَّة فى أثناء الحمل والولادة

ثانيًا: دور السياق المجتمعى فى الحصول على الأفكار:

هنا يتطور دور السياق المجتمعى ليدخل فى صميم عمل المُخرِج، من خلال إمداده بالأفكار الجديدة، التى تتماشى مع الثقافة البصرية للمجتمع، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال:

١- القدرة على ملاحظة سمات المجتمع البصرية:

قدرة المُخرِج على ملاحظة ما حوله فى المجتمع يمكن أن تكون مصدرًا لأفكار إخراجية جديدة ناجحة، استنادًا إلى أن العين يمكن أن تتقبل الأشكال التى تقترب من تلك المألوفة لديها والتى تراها فى الشارع، والبيت، ومحل العمل، والمدرسة. كما أن من يقوم بإنتاج تلك الأفكار هو فى الأصل عضو فى المجتمع تتأثر عينه بما يراه، ويقترب إنتاجه البصرى من ذلك الموجود فى المجتمع.

أبرز تأثيرات المجتمع فى الإخراج يتمثل فى التصميم الهندسى لأسماء الصحف، الذى يأتى مواكبة للاتجاه العامّ فى تصميم أسماء ولافتات المحلات التجارية والشركات فى الفترة الأخيرة. وتزايد هذا التوجه مع زيادة الاعتماد على الكمبيوتر وتراجع دور الخطاط بشكل كبير. ولعل المقارنة بين الفترة التى صدرت فيها «الأهرام» مثلا والفترة الحالية، من شأنه أن يُظهر هذا التأثير، فالأولى كانت الشوارع مليئة بلافتات، واللوحات منتشرة فى البيوت ومكتوبة بخطوط النسخ والرقعة والثلث وغيرها من الخطوط المرتبطة

بالثقافة العربية والإسلامية، وبالتالى صدرت أسماء الصحف متأثرةً بتلك الخطوط. وتماشيًا مع نفس المنطق يتم تطبيق نفس القاعدة فى الفترة الحالية، سواء بوعى أو من دون وعى، فصدرت أسماء الصحف بالتصميم الهندسى فى أغلب الأوقات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن من أهم معايير تقييم المُخرِج عند البعض يكمن فى قدرته على ملاحظة كل الأشكال والتصميمات المحيطة به فى المجتمع، وأن تكون تلك التصميمات مصدرًا لأفكار إخراجية. تلك الأفكار يمكن أن تتضمنها زجاجة «البيبسى»، أو الإعلانات المنشورة فى الصحف وعلى الطرق، أو حتى تصميم الملابس[٢٦٧].

كذلك فالمتأمل للألوان المستخدمة فى الصحف المصرية سيجد أن أكثر الألوان استخدامًا بعد الأحمر هو الأزرق والبنى بدرجاتهما المختلفة. ويمكن تفسير ذلك بارتباط حياة المصريين منذ فترات زمنية طويلة بالنيل، وبالتالى فإمكانية التأثر واردة بلونيه، الأزرق، تأثرًا بالمياه، والبنى تأثرًا بلون الطمى.

٢- التأثر بالثقافة الأجنبية:

امتدادًا لفكرة جودة المنتج الأجنبى -أو ما تتم ترجمته فى مصطلح «عقدة الخواجة»- على حساب المُنتَج المَحَلِّى التى تسود المجتمع المصرى، يأتى تأثير السياق المجتمعى فى إخراج الصحف الخاصَّة. والإيمان بتميز الأجنبى ليس وليد اليوم وإنما يمتد إلى فترات طويلة، ففى القرن التاسع عشر كان البيت المصرى يطلق على الشىء الجيد (**عصمللى**) نسبة إلى الأتراك العثمانيين، وفى القرن العشرين فالشىء (**المستورد**) أفضل من (**البلدى**).

---

267 محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

ويظهر تأثير ذلك فى الإخراج من خلال الدوريات الأجنبية التى تلعـــب دورًا هامًّا فى حياة الصحف من خلال الآتى:

- الاطلاع على الدوريات الأجنبية فـــى أثنـــاء تصـــميم «الماكيـــت» الأساسى، وهى –عادة– رغبةٌ مشتركة بين رئيس التحرير والمشرف الفنى، بهدف متابعة آخر التطورات والأشكال الجديـــدة فـــى مجـــال الإخراج الصحفى واختيار ما يمكن الاستفادة منه فى الجريدة. تلـــك الاستفادة يمكن أن تتوقف عند حد اقتباس فكرة ومعالجتها بشكل جديد يضيف إليها سمات خاصَّة بالجريدة، ويمكن أن تصل إلى حد النقـــل الصريح، مثل فكرة استطلاع الرأى فى جريـــدة «اليـــوم الســـابع» المأخوذة كاملا من جريدة «الإندبندنت» البريطانية.
- يمتد الأمر إلى العمل اليومى الذى يمكن فيه أن يطلب رئيس التحرير من المُخرِج تطبيق فكرة معينة كان قد رآها فى صحيفة أجنبيـــة أو احتفظ بها. ويمكن أن يقوم المُخرِج بهذه الخطوة بنفسه مـــن خـــلال البحث عن صفحات تناولت نفس الموضوع الذى يقوم بتصميمه ويقلد إحداها أو يقتبسها.
- تطلع البعض إلى صنع تجارب صحفية مشـــابهة لأخـــرى أجنبيـــة، فالمشرف الفنى لـــ«المصرى اليوم»، ورئيس تحرير «اليوم السابع» لديهما نفس الطموح فى إصدار صحيفة على غرار «**كورييـــه ديـــلا سيرا**» الإيطالية.

وعلى الرغم من محاولات تمصير تلك الأفكار وصبغتها بسياسة الجريدة الإخراجية، فإنها تظل حاملة ثقافةً معينة فى إنتاجها وتلقيها. وعلى الرغم من ذلك فهى جزء من التوجه العام بأن المُنتَج الأجنبى أعلى جودة من المصرى، نتيجة ما يمتلكه مُنتِجوه من أدوات إنتاج ومناخ يساعد على الإبداع.

١- محاولة الارتباط بـالتطور فـى المجـال التكنولـوجى الاتصـالى والمعلوماتى والاعلام الجديد:

تأثرًا بالتطور التكنولوجى الذى يسود العالم فى شـتى منـاحى الحيـاة، واستيعاباً له حاولت الصحف أن ينعكس ذلك على مظهرها الإخراجى، بعـد أن بدأت ذلك بأن أفردت صفحات للعلوم والتكنولوجيا فى محاولة للارتبـاط بهذا الوضع تحريريًا. والأمثلة على ذلك كثيرة فى صحف الدراسة، منها مـا هو مستخدم بشكل ثابت ومتكرر، ويعد جـزءًا مـن السياسـة الإخراجيـة للصحيفة، ومنها ما يتم اللجوء إليه فى أثنـاء تصـميم أحـد الموضـوعات المرتبطة أو غير المرتبطة بالتكنولوجيا، وذلك على النحو التالى:

- **الاستخدامات الثابتة:**

تعمد صحف العينة إلى اقتباس بعض الأفكار مـن عـالم التكنولوجيـا والإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعى، كجزء من الشخصـية الإخراجيـة للجريدة أو لأحد الملاحق التى تصدر معها، ومن أمثلة ذلك:

جريدة «المصرى اليوم»:

- تصدر الجريدة ملحقًا تكنولوجيًا باسم «START» يستخدم العديد من الأشكال المرتبطة بعالم الكمبيوتر مثل الخط المكتوب به اسـم الملحـق ورقم الصفحة ويسمى خط «DIGITAL»، وعلامة بدء التشغيل المصاحبة لاسم الملحق والعناوين الثانوية، وشكل الفأرة فـى بعـض الأمـاكن مـن الموضوع، واستخدام شريط التصفح على جانب الصفحة.

- تعمد الجريدة إلى استخدام شريط الأخبار الموجـود بـالتليفزيون «News Bar» فى بعض صفحاتها، وقد بدأ استخدامه فى الصفحة الأولـى، وفى أماكن مختلفة فى الصفحات الخبرية، ثم تم تثبيته فى الصفحة الثالثة.

جريدة «التحرير»:

– تنشر الجريدة بابين ثابتين فى كثير من صفحاتها هما باب «فـــيس وملح» وباب «تويت وجبنة»، لتنشر بهما بعض ما ورد فى موقعى «فـــيس بوك» و«تويتر» على لسان أصحابها. ويتم فيهما استخدام بعض «الموتيفات» الموجودة بالموقعين، بالإضافة إلى محاولة الاقتراب بشكل المتن والصـــورة المصاحبة له من ذلك الموجود على الموقعين الأصليين.

ويعد هذا الإجراء جزءًا من الشخصية الإخراجية للجريدة، ويستخدم بشكل دائم فى الصفحة الأولى وصفحة الشؤون الخارجية، والصفحة الأخيرة، بالإضافة إلى بعض صفحات الأخبار.

جريدة «نهضة مصر»:

– تنشر الجريدة صفحةً باسم «وجه مصر Face Egypt» فى عددها اليومى، وصفحة «فيس بوك Face Book» فى عددها الأسبوعى تنشر فيهما ما هو مطروق على مواقع التواصل الاجتماعى، وتحاول توظيف العناصـــر المرئية الموجودة بتلك المواقع.

ويقدم الشكلان ٤٤ و٤٥ نماذجَ من تـــأثر صـــحف العينـــة بالوســـائل التكنولوجية واستخدامها بشكل ثابت، كجزء من السياسة الإخراجية لها.

- **الاستخدامات المتغيرة:**

قد يلجأ المُخرِج إلى استخدام بعـــض الخصـــائص البصـــرية للوســـائل التكنولوجية، سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة بالمضامين التكنولوجيـــة، ومن أمثلة ذلك:

- سلسلة الحوارات التى قامت بها «المصرى اليوم» حول مستقبل مصر، وفيها اقتبس المُخرِج فكرة «Hyper Media» من خلال نشر صور شخصيات سلسلة الحوارات كاملة مخففة فى كل حلقة، وتظهر صورة شخصية حلقة اليوم أكبر وأوضح.
- صفحة «إضحك مع الثورة» فى جريدة «اليوم السابع» التى تناولت فيها المواقف الساخرة التى حدثت فى أثناء الثورة. وعمد المُخرِج فيها إلى استخدام الوجوه التعبيرية التى تستخدم فى «Messenger»، مثل استخدام الوجوه الضاحكة « Smiley Faces».
- ملحق الخطابات المتبادلة بين وائل غنيم وأحمد ماهر قبل الثورة فى جريدة «التحرير»، وفيه استخدم المُخرِج شكل رسالة البريد الإليكترونية «E Mail» لنشر الخطابات. وفى جزئه الثانى عن الدردشة التى حدثت بينهما استخدم المُخرِج شكل غرف الدردشة لنشر نص ما دار بينهما.

والشكل ٤٦ يوضح نماذجَ من استخدام الخصائص البصرية للعالم التكنولوجى فى تصميم بعض المضامين غير المرتبطة بالتكنولوجيا.





(أ)

د. أحمد محمود

المصري اليوم



(ب)

محمد عبد الرشيد



شكل رقم 44 محاولة محاكاة التكنولوجيا بشكل ثابت ومتكرر في صحف العينة







شكل رقم 45 تابع محاولة محاكاة التكنولوجيا بشكل ثابت ومتكرر في صحف العينة



اضحك مع الثورة

اليوم السابع



مستقبل الحكم فى مصر

د. مصطفى الفقي: جمال مبارك المرشح المنتظر في حالة فراغ المنصب.. والمؤسسة العسكرية ستبارك ذلك

المصري اليوم



التحرير

شكل رقم 46 محاولة محاكاة التكنولوجيا فى تصميم بعض الموضوعات

ثالثًا: سمات المجتمع الصحفى المصرى (البيئة المنافسة):

أوضاع الصحافة لها تأثير كبير فى الشكل الذى تظهر به الصحف، فالمشرف الفنى فى أثناء وضع «الماكيت» الأساسى للجريدة يجب عليه دراسة بعض العوامل الخاصَّة بالسوق الصحفية إذا ما أراد خلق شكل إبداعى للجريدة. ويرصد المؤلف هنا بعض الحالات التى تأثر بها شكل صحف العينة بسمات السوق الصحفية.

١- التنوع:

عادة ما يبدأ تصميم الصحف بدراسة إصدارات السوق للوقوف على السمات الشكلية لها، ومحاولة خلق الشكل المميز للجريدة. وهنا يلعب تنوع السوق دورًا هامًّا. ويرتبط التنوع بشكل أساسى بعدد الإصدارات، فكلما كان هذا العدد كبيرًا، تطلب ذلك مجهودًا أكبر من المشرف الفنى فى البحث عن اختيارات بصرية مختلفة عما هو موجود.

وعلى سبيل المثال كان إصدار جريدة «الدستور» الأول أسهل من الإصدار الثانى، لأنه فى الحالة الأولى كان عدد الصحف بالسوق قليلا؛ ولذلك فلم يكن المشرف الفنى فى حاجة إلى سمات بصرية كثيرة لخلق التميز. على النقيض من ذلك كان الإصدار الثانى الذى ظهر فى ظل زخم من الصحف الصادرة بمختلف أنماطها، مِمَّا استوجب مزيدًا من الجهد والاختيارات البصرية للتميز عن بقية الصحف.

٢- تأثير عوامل التوزيع:

بما أن الصحيفة فى النهاية مُنتَج يراد له الرواج والنجاح، فلا بد أن يراعى المُخرِج الصحفى بعض عوامل التوزيع التى يمكن أن تؤثر فى الشكل الذى يقوم به، إذا ما أراد له أن يكون فعّالا مثل:

- **طريقة عرض الصحيفة لدى البائعين:**

فقد جرت العادة على عرض الصحف متجاورةً بنصفها العلوى فقط، ممَّا يتطلب من المُخرِج بعض الإجراءات، مثل تصميم اسم جريدة قادر على خطف العين (CATCH THE EYE) من الصحف الأخرى، ثم عرض أكبر كمية من الموضوعات والصور والإشارات بشكل جذّاب فى تلك المساحة، فالطريقة الحالية تقلل المساحة المتاحة للفرد لعرض بضاعته. على العكس من ذلك لو أن هناك طريقةً لعرض الصحيفة كاملة لدى البائعين لأتاح ذلك مساحةً أكبر للمُخرِج لعرض الموضوعات المهمة فى مساحة أكبر مع ضمان رؤيتها كاملة.

- **الجمهور:**

يسعى المُخرِج دومًا لخلق شكل يتناسب مع الجمهور، فجمهور الشباب وقراء الرياضة والفن مثلا يحتاجون إلى مزيدٍ من أحاسيس الحركة والحرية، فى حين أن قراء السياسة والاقتصاد يحتاجون إلى أحاسيس الوقار والجدية.
وذلك كما هو موضح بالشكلين ٤٧ و٤٨.

كذلك فإن تفضيلات معينة للقراء فى بيئة معينة قد يكون لها تأثير فى قرارات المُخرِج، والمثال هنا يسرده المشرف الفنى لـ«نهضة مصر» عندما كان يقوم بتصميم «الماكيت» الأساسى لإحدى الصحف المغربية، حيث لاحظ أن توزيعَ الجريدة منخفضٌ، مقارنة بالصحف الأخرى، وبعد دراسة أسباب هذا الانخفاض اتضح أن قراء تلك المنطقة يفضلون أبواب الكلمات المتقاطعة، فقرر المشرف الفنى نشر صفحة كاملة يوميًا للكلمات المتقاطعة، وهو ما أثر إيجابيًا وأدى إلى زيادة توزيع الجريدة[٢٦٨].

---

[268] محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

٣- تأثير المطبعة:

سبقت الإشارة إلى أن جميع الصحف الخاصَّة فى مصر -فى ما عدا «النبأ الوطنى»- تقوم بالطباعة فى مطابع الصحف القومية («الأهرام» و«أخبار اليوم» و«دار التحرير»). وكانت صحيفة «التحرير» هى الوحيدة فى صحف العينة التى تقوم بالطباعة فى مطابع مؤسسة «أخبار اليوم»، مقابل صحف «المصرى اليوم» و«نهضة مصر» و«اليوم السابع» و«الشروق الجديد» التى تقوم بالطباعة فى مؤسسة «الأهرام».

ويمكن للمطبعة أن تؤثر فى شكل الصحيفة فى جانبين أساسيين:

- **الجانب الأول.....**

هو الفارق فى مساحة الصفحة، فالفارق الأساسى بين مطابع مؤسستى «الأهرام» و«دار التحرير» ومطابع مؤسسة «أخبار اليوم» يتمثل فى أن ارتفاع مطبوعات «أخبار اليوم» أقل من نظيراتها فى «الأهرام» و«دار التحرير» بأربعة سنتيمترات، وهو ما يعطى أحاسيسَ بأن الجريدة «**عريضة**»، وهو من شأنه التأثير فى شكل الجريدة، كما هى الحال فى جريدة «التحرير» حيث أثرت هذه الأبعاد فى الآتى:

- أن الفكرة الرئيسية فى التصميم الأساسى للجريدة هى أن تكون هناك صحيفة نصفية (**تابلويد**) داخل صحيفة من القطع العادى (**ستاندرد**)، وهى فكرة كان من الأفضل لها أن تتم طباعتها فى مطبعة «الأهرام» حتى تكون هناك مساحة كبيرة متبقية تبرز الجزء النصفى، وحتى لا يشعر القارئ بمزيد من ضيق المساحة فى الجريدة.



د. أحمد محمود

المصري اليوم



أسامة عاطف





شكل رقم 47 تصميم المضامين الجادة بما يناسب طبيعة القراء

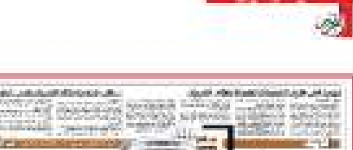


وائل وهبة

اليوم السابع



عماد رحيل





أميرة فريد

المصري اليوم



أحمد شهاب

شكل رقم 48 تصميم المضامين الخفيفة بما يناسب طبيعة القراء

- أدى ذلك إلى صغر حجم الأبواب الموجودة تحت الجزء (التابلويـــد)، مِمَّا خلق شكلا تفوق سماتُه العرضية سماتَه الطولية، أى أن هنـــاك أشكالا عرضيةً تزيد من الأحاسيس العرضية التـــى خلقتهـــا أبعـــاد الصفحة نفسها.
- تأثر التصميم أيضًا من خلال تصـــغير ارتفـــاع رؤوس الصـــفحات لتوفير مزيد من المساحة.
- هذه الأحاسيس العرضية فى حاجة دومًا إلـــى إجـــراءات إخراجيـــة طولية تخلق التوازن، وهو ما تحقق فى أعمدة الرأى المتروكة بجانب المساحة (التابلويد)[٢٦٩].

- **الجانب الثانى.....**

يتمثل فى التأثير على الوقت المتاح للعمل، فكثرة الصـــحف التـــى تـــتم طباعتها فى مطابع مؤسسة «الأهرام» تؤدى إلى ظاهرة «**طوابير الصحف**». فكل صحيفة تسعى للوصول إلى المطابع قبل الأخرى، لتـــتم طباعتهـــا أولا، وقبل الموعد المحدد لطباعة إصدارات المؤسسة نفسها. هذا الوضـــع يـــدفع الصحف إلى الانتهاء من العمل فى فترات مبكرة جدًا من اليوم قد تكون فـــى الرابعة أو الرابعة والنصف عصرًا، مِمَّا يمثل فى النهاية ضغطًا على المُخرِج الذى يتوجب عليه انتظار أخبار اللحظات الأخيرة، والانتهاء من تصـــميمها بشكل جذّاب فى وقت قصير جدًا؛ ولذلك فقد لجأت جريدة «التحريـــر» إلـــى الطباعة فى مطابع مؤسسة «أخبار اليوم» حتى تضمن مزيـــدًا مـــن الوقـــت

---

[269] كان متفقًا فى البداية على طباعة جريدة «التحرير» فى مطبعة «الأهرام»، وعندما تم تغيير المطبعة قام المشرف الفنى بتعديل «الماكيت»، وفقًا للأبعاد الجديدة التى تعلقت جميعها بالارتفاع فقط.

للعمل التحريرى والإخراجى، وهو ما تحقق لها بالفعل، حيث يمكن لهـا أن تعمل حتى السادسة مساءً مع ضمان الطباعة واللحاق بالتوزيع الليلى.

٤- الخبرات المتراكمة فى السوق الصحفية:

يمكن أن تتأثر عملية الإخـراج ومُنتَجهـا النهـائى بـبعض الخبـرات والتصورات الموجودة فى مجال الصحافة، سواء بشكل مباشر عـن طريـق التصورات الموجودة لدى المُخرِجين، أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير فى الظروف المحيطة بالمُخرِج، وذلك على النحو التالى:

- تصورات المُخرِجين:

لاحظ المؤلف فى أثناء الدراسة أن بعض المُخرِجين يتصورون أن هناك بعض الإجراءات وثيقة الصلة بالشكل ليست من اختصاصهم، مثـل اختيـار الصور، حيث يتصرفون من منطلق أن دورهم هو وضع مكان للصورة، أما مضمون الصورة فيختاره المحرر أو من يصاحب المُخرِج من إدارة التحرير فى رسم الصفحة، لأنه أكثر دراية بما يناسب الموضوع.

كذلك هناك مبدأ لدى البعض بتصميم الصفحات وفقًا للعناصـر المتاحـة فقط، وأن لا يقوم بوضع عناصر إضافية للموضوع مثـل الاقتباسـات، أو صور أخرى، أو عناوين شارحة إضافية، من منطلق أن المحرر كان سيفعل ذلك لو كان يريد.

ومن تلك التصورات أيضًا الالتزام حرفيًا بتكوين الموضوع دون اللجوء مثلا إلى تقطيع الموضوعات الطويلة، أو خلق علاقات معينة بـين الصـور والعناوين، وبالتالى فإن تلك التصورات الناتجة عن موروثات فكرية يمكن أن يكون لها أشد الأثر فى الشكل النهائى للجريدة.

وتوصل المؤلف –من خلال ملاحظة سير العمل بالصحف– إلى أن هذه التصورات توجد لدى شباب المُخرِجين ممَّن يعد مشوارهم المهنى قصيرًا أو لا يزال فى بدايته، بينما يختلف الأمر مع المُخرِجين ذوى المهارة العالية فى القسم، أو من يتمتعون بسنوات عمل طويلة نسبيًا.

– موروثات تصميم بيئة العمل:

موروثات تصميم بيئة العمل، وبخاصَّة فى ما يتعلق بالتجهيزات الفنية من العوامل الصحفية التى يمكن أن تؤثر فى شكل الصحيفة. وقد أوضحت الدراسة أن تصميم كل أماكن التجهيزات الفنية بصحف العينة تم بإشراف المسؤول عن قسم الإخراج، وفقًا لخبراته السابقة فى ذلك. غير أن ذلك حدث دون الاستعانة بخبراء فى معايير الأمان والسلامة الصحية للعاملين، التى من شأنها أن تحدد نوع المقاعد، ودرجة وتوزيع الإضاءة، ووسائل الحماية من أضرار الكمبيوتر.

كذلك أثرت الخبرات المتراكمة فى خلق بيئة عمل رأسية يمكن أن تؤدى إلى ابتعاد بعض الأقسام التى يرتبط عملها بقسم الإخراج، مثلما هى الحال فى «اليوم السابع»، حيث إن قسم التصوير يقع فى دور آخر، وجريدة «التحرير» حيث يوجد قسم الكاريكاتير فى دور آخر أيضًا.

يمتد تأثير تلك الخبرات إلى خبرة المنفذين ببرامج النشر، حيث ظلت الصحف لفترة طويلة تستخدم برنامج «الناشر الصحفى» كاختيار أول، ثم يليه «كوارك إكسبريس» فى التنفيذ. وقد تغير الوضع فى الفترة الأخيرة، وحل برنامج «إنديزاين» (INDESIGN) محل البرنامجين السابقين، واستخدمته كل صحف العينة فى ما عدا «نهضة مصر» التى ما زالت تستخدم «الناشر الصحفى». هذا التغيير من شأنه أن يُقلِص الاعتماد على المنفذين كبار السن،

لأنهم إما لا يجيدون استخدامه من البداية، وإما لا يتقنونه، وذلك ما يفسر زيادة الشباب فى تلك الأقسام بصحف العينة.

رابعًا: تأثير الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصرى:

إذا كان معظم السكان فى مصر يعيشون فى مستوى اقتصادى واجتماعى منخفض، فإن ذلك المستوى المعيشى المنخفض يفرض ظروفًا حياتية صعبة[٢٧٠]. وإذا كان من شأن الظروف الاقتصادية أن تؤثر فى شتى مناحى الحياة، فإنها يمكن أيضًا أن تؤثر فى الإخراج الصحفى. ويمكن أن يظهر ذلك فى الآتى:

- قدرة المؤسسات على اقتناء الأجهزة والبرامج الحديثة التى تساعد المُخرِج على الإبداع، وإن كان ذلك لم يظهر فى بداية صدور صحف العينة، حيث اهتمت المؤسسات باقتناء الأحدث، فإنها تأثرت فى ما بعد، فى حالات التجديد لتلك الإمكانيات؛ ولذلك يتبنى المشرفون الفنيون مبدأ «**اطلب كل ما تحتاج إليه فى البداية**»، لأنه إذا صدرت الجريدة بتلك الإمكانيات، فلن تقتنع الإدارة بأنك فى حاجة إلى المزيد أو الأحدث.
- رغبة المؤسسات الدائمة فى تخفيض الإنفاق يمكن أن تؤدى إلى مشكلات فى قسم الإخراج، مثلما هى الحال فى جريدتى «الشروق الجديد» و«نهضة مصر»، حيث إنه لا يتم استبدال أحدٍ بالمُخرِج الذى تنتهى علاقته بالجريدة؛ ولذلك فقد وصل عدد المُخرِجين بـ«الشروق

---

270 أحمد زايد: المصرى المعاصر، مرجع سابق، ص ١٧٣.

الجديد» إلى ٥ من أصل ١٢، وفى «نهضة مصر» وصل العدد إلى ٥ من أصل ٨[٢٧١].

- يرى كثيرٌ من المُخرِجين أن رواتبهم فى صحفهم ضعيفة ولا تدعمهم فى قرار التفرغ للجريدة، وبالتالى فإن النسبة الكبرى من مُخرِجى العينة إما أنهم يعملون فى صحف أخرى وإما يسعون إلى ذلك، مِمَّا يترتب عليه كثير من الآثار السابق ذكرها.

خامسًا: بيئة التلقى الإجتماعية:

والمقصود هنا أن سمات وتوجهات المجتمع يمكن أن تحدد الطريقة والشكل الذى تظهر به الصفحات، والأفكار الإبداعية التى يرغب المُخرِج فى تقديمها. ويمكن إيضاح ذلك التأثير فى:

١- الإبداع وفقًا لقدرة المجتمع على التقبل:

المجتمع الذى يتميز بتقبله للأفكار الجديدة والمختلفة يمكن أن تمارس معه أى إجراءات إخراجية دون الخوف من النفور منها، ففى الدول الأوروبية وأمريكا مثلا يمكن أن نجد صحيفة تنشر فى صدر صفحاتها الأولى مسابقة أجمل سيدة، وتنشر صورًا للمتسابقات شبه عاريات، ويكون هناك حفل لتوزيع الجوائز على الفائزة بتصويت القراء. هذا النمط من الجمهور يمكن أن يتقبل صفحة مليئة بالألوان والعناوين الضخمة والصور الكثيرة والأفكار المختلفة[٢٧٢].

---

271 حسين جبيل ومحمد عبد الرشيد: مقابلات خاصة.

272 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

لكن المجتمع المصرى يتميز بصعوبة تقبله للأفكار الجديدة، وبخاصَّة إذا تعلق الأمر بعقائده الدينية أو عاداته وتقاليده. والمثال هنا من جريدة «الفجر» التى نشرت موضوعات تطالب بإعادة النظر فى صحيح البخارى وأحاديث أبى هريرة. وكان رد الفعل الشعبى هنا فى غاية العنف ووصل إلى حد إرسال تهديدات بالقتل إلى رئيس التحرير وكاتب الموضوع.

كذلك فإن المصرى لا يقبل التغييرَ بسرعة[٢٧٣]، وهو حتى الآن يشترى الجريدة الخاصَّة بجانب صحيفته القومية التى اعتادها، ولعل هذا ما يفسر تربُع جريدة «الأهرام» على عرش القراءة فى مصر، فى ظل إقبال القراء على قراءة الصحف الخاصَّة، وعلى رأسها «المصرى اليوم»[٢٧٤]. هذا النمط من الجمهور لا بد من الحذر عند تقديم أفكار إخراجية جديدة له. المثال هنا لاحظه المؤلف من خلال التعليقات التى وصلت إلى المشرف الفنى لجريدة «التحرير» والخاصَّة بطريقة إخراج صفحتى التقارير. فى هاتين الصفحتين اتبع المشرف الفنى طريقة غير معتادة فى عرض الأفكار، تعتمد على اعتبار العمود هو المساحة العرضية الوحيدة التى يمكن أن يشغلها الخبر، على أن يأتى أهم الأخبار فى بداية العمود الأول، ثم تليه الأخبار، وفقًا للأهمية. تلك الملاحظات –التى وصلت إلى حد المطالبة بتغيير ذلك المنطق– جاءت من فئات مختلفة متخصصة وغير متخصصة، بما يشير إلى أن كثيرًا من المتخصصين أنفسهم لديهم تحفظات تجاه ما هو جديد، **كما فى الشكل رقم ٤٩**.

---

273 أحمد زايد، المصرى المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٦.

274 سهير عثمان عبد الحليم: العوامل المؤثرة على قارئية الصحافة المطبوعة فى مصر دراسة ميدانية، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٧٩.



عاليا عبد الرءوف



شكل رقم 49 التقسيم العمودي للأخبار الذي وجد انتقادات كثيرة

٢- الذوق العام فى المجتمع:

لا قيمة جمالية لأى عمل ما لم يره المتلقى المُستهدَف كذلك، وبخاصَّة فى الأعمال الجماهيرية التى تتوجه إلى فئات مختلفة. وإذا كانت الصحافة مُنتَجًا يتوجه إلى القراء بداية مِمَّن يستطيعون القراءة فقط، إلى حاملى الشهادات العليا، فإننا لا بد أن نتوقع مجهودًا أكبر لخلق شكل يتم الحكم عليه بأنه جمالى من قبل تلك الفئات المختلفة.

وتزداد الصعوبة مع انحسار التذوق الفنى فى فئة خاصَّة لا تشترك فيها فئات الشعب المختلفة، أى أن كثيرين غير قادرين على تمييز الشىء القبيح من الجميل، ويأتى ذلك الوضع نتيجة ما تبثه وسائل الإعلام من موادٍّ لا تسهم فى الارتقاء بالذوق العام[٢٧٥]. فوسائل الإعلام يمكن أن تبث ما يمكن أن نطلق عليه المحتوى الهابط مثل الدراما التى تؤكد العنف، والبرامج الجنسية الفاضحة، والكوميديا المُسفة، والموسيقى المثيرة، وأى محتوى يسهم فى القيام بسلوك غير مقبول اجتماعيًا[٢٧٦]، ولو أننا تأملنا الوضع فى وسائل الإعلام المصرية لوجدنا أن ذلك المحتوى موجود بشكل غير قليل.

تأثير الثقافة البصرية للجمهور يوضحه المشرف الفنى لـ«الشروق الجديد» الذى يرى أننا نعيش فى مجتمع تزيد فيه نسبة الأمية، ولا يقيم المتلقى فيه وزنًا للأعمال الفنية التشكيلية والمسرحية، وتربت عينه على مناظر القمامة فى الشوارع؛ لذلك كان طبيعيًا أن لا يُكتب النجاح لصفحات بها قدر عالٍ من الجمال، وفقًا للمعايير العالمية، وأن تكون معظم الصفحات مستوحاةً من الثقافة الشعبية. فأحيانًا ما تكون عوامل نجاح التصميم أن

---

275 أحمد عكاشة: آفاق فى الإبداع الفنى رؤية نفسية، مرجع سابق، ص ٢٣.

276 حسن عماد مكاوى وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثامنة، ٢٠٠٩، ص ١٢٩.

تحتوى الصفحة على ٢٠ عنوانًا، وخمسة ألوان متجانسة أو غير متجانســـة، والعديد من الصور، خصوصا أن القارئ يقيّم الجريدة بحجم المـــادَّة وعــدد الصفحات ووزن الجريدة، وبالتالى فهو قارئ مختلف عن ذلك الذى تريد أن تقدم له أشكالا جمالية[٢٧٧].

---

[277] حسين جبيل: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

الفصل السابع

تأثير السياق المجتمعى على الإبداع فى الإخراج

أنت تبدع والمجتمع يقرر نجاحك

يعمل المُخرِج بكل ما يحمله من ملامح وسياقات شخصية فى إطار سياقٍ آخر أكبر هو السياق المهنى، الذى يضم كلَ العوامل الخاصَّة بالصحيفة، بوصفها مؤسسةً وما يمكن أن تمارسه من تأثير فى أداء المُخرِج الصحفى وفقًا لما نطلق عليه ثقافة المؤسسة. وباختلاف ثقافة المؤسسات تختلف طريقة التعامل مع الإبداع، بداية من رغبة المؤسسة فى الإبداع، ومرورًا بتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه، وانتهاءً بالتقييم الدورى له وتطويره.

وتتبع أهمية السياق المهنى من أنه إذا كان السياقُ الشخصى هو المسؤول عن خلق الإبداع، فإن السياقَ المهنى هو الضامن الوحيد لإنتاج هذا الإبداع ليصل إلى القارئ، وبقدر ما يوفره ذلك السياق فى أركانه المختلفة من مقومات نجاح أو فشل، تتحدد درجة الإبداع المتحقق فى الإنتاج.

ويمكن للمؤسسة الصحفية أن تلعب الكثير من الأدوار فى تحقيق الإبداع فى الشكل، يمكن تلخيصها فى النقاط التالية:

- **توفير أدوات الإنتاج:**

تقديم شكل مُبدَع فى صفحة الجريدة ليس بالأمر السهل، فالمُخرِج فى حاجة إلى أدوات إنتاج متباينة ومتعددة ومُكلِفة جدًا، تبدأ بالأدوات العادية البسيطة مثل «الماكيتات» وأدوات الرسم، ثم توفير مدخلات عملية التصميم، وعلى رأسها الصور الجيدة صحفيًا وفنيًا، ثم توفير أدوات تنفيذ التصميم، مثل الأجهزة وبرامج النشر، وتوفير أفراد متخصصين لتنفيذ ما أبدعه المُخرِج.

وإذا كان العديد من أنشطة الإبداع لا يواجه مشكلة توفير أدوات الإنتاج، إما لرخص ثمنه أو سهولة الحصول عليه أو لسهولة تعامل المُبدِع معه وإجادته له، فالأمر فى الصحافة شديدُ الاختلافِ، حيث إن هذه الأدوات مُكلِفة

ماديًا، ومتنوعة وتحتاج إلى متخصصين على درجة عالية من الكفاءة للتعامل معها بما يضمن ظهور المُنتَج كما يريده مُنتِجُه، وأخيرًا فإنها تتطلب أنشطةً طباعيةً لا يمكن للفرد امتلاكها.

- **توصيل المُنتَج الإبداعى:**

تواجه الأنشطة الثقافية والفنية، بوجه عامّ، مشكلة توصيل المُنتَج الإبداعى إلى مستهلكيه خصوصًا أن نجاحها فنيًا واقتصاديًا مرتبط فى معظم الأوقات بعدد الأفراد المتلقين له. وتتبع تلك المشكلة فى البداية من حاجة تلك الأنشطة إلى الإعلان عن وجودها، ثم ما تتطلبه من مجهود لتوزيعه وتوصيله إلى المستهلكين.

ويزداد هذا الوضع صعوبةً فى المُنتَج الصحفى الذى تتكبد فيه المؤسسة أموالا طائلة فى عملية طباعته وتوزيعه، بالإضافة إلى أن هذه العملية لا بد أن تتم فى وقت قصير جدًا حتى يتم استهلاكه قبل وصول العدد الجديد من الجريدة.

- **تطوير قدرات المبدعين:**

يمكن أن تمارس المؤسسة تأثيرها فى عملية الإبداع والناتج الإبداعى من خلال ما تقوم به لتطوير قدرات أفرادها المُنتِجين من خلال الدورات التدريبية فى فروع العمل المختلفة، ورعاية المبدعين ودعمهم ماديًا ومعنويًا، وتبنى طرقٍ لتطوير إمكانيات الأفراد ذوى القدرات المنخفضة.

- **توفير المناخ الإبداعى:**

لا يمكن لفرد أن يقدم مُنتَجًا إبداعيًا ما لم يتوافر لديه مناخٌ يسهم فى ذلك، بما فى ذلك العوامل الإدارية والتحريرية والمكانية والتكنولوجية والعلاقات الإنسانية. وتوفير هذا المناخ هو مسؤولية النظام المؤسسى الذى يعمل بداخله

المُخرِج الصحفى الذى تتوقف درجة إبداعه إلى حد كبير على معطيات هـذا المناخ.

ويعرض المؤلف نتائج السياق المهنى فى صحف الدراسة فى أربعة مطالب، الأول خاص بفريق العمل وأقسام الإخراج، والثانى يتناول تأثير بيئة العمـل المكانية والتكنولوجية، بينما يوضح المطلب الثالث السياق التحريـرى فـى صحف الدراسة وتأثيره فى العمل الإخراجى، ويتناول المطلب الرابع تـأثير العوامل الإدارية فى الإبداع فى شكل الصفحات.

سمات الفريق

فريق العمل هو أى فردين أو أكثر يوجد بينهما شـــكل مـــن أشـــكال الإعتماد المتبادل أو العلاقة، ويملك كل منهم تـــأثير علـــى الآخـــر خـــلال تفاعلاتهم وتعاملاتهم، ويعملون جميعاً من أجل هدف واحد فى مؤسستهم.[٢٧٨] المقصود بالفريق هنا هو أفراد قسم الإخراج الفنى بالجريدة، بما فـــى ذلـــك المشرف الفنى أو المدير الفنى، فهذا الفريق بما يحمله من سمات من شـــأنه التأثير فى العملية الإبداعية، وما يمكن أن ينتج عنها، بدءًا من عملية اختيار أفراده، وطريقة إدارته، وهيكلته، ورغبته فى الإبداع، ومدى التجـــانس بـــين أفراده، وسمات رئيس العمل وتأثيره فى العملية الإبداعية. وجـــاءت نتـــائج الدراسة فى ما يخص سمات الفريق فى الصحف الخاصَّة (محـــل الدراســـة) على النحو التالى:

أولاً: طريقة الاختيار:

ترى بعض الدراسات أن إعطاء الفرد القدرة على الاختيار يمكن أن يكون دافعًا وعاملا إيجابيًا فى عملية الإبداع. وعلى الرغم من أن هناك مـــن يخالف هذا الرأى، استنادًا إلى أن الاختيارات الأقل يمكن أن تســـاعد بشـــكل أكبر على التركيز عليها دون التشتت بين بدائل كثيرة[٢٧٩]، فإن المؤلف أميـــل

---

[278] **Paul B. Paulus: Groups, Teams, and creativity: the creative potential of ides-generating groups, applied psychology, an international review, Vol.49, No. 2, 2000, Pp. 237-262, P.238.**

[279] **Roy Yong & Joo Chua: creativity as a matter of choice: prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity, journal of creative behavior, vol. 42, No.3, Third Quarter 2008, Pp.164-180, p.165.**

إلى الاعتقاد الأول. فالفرد القادر على الاختيار، أو من لديه الفرصة لــذلك، يمكنه انتقاء العناصر أو الخامات أو الأفراد الذين يدفعون بعملية الإبداع إلى الأمام. وفى عملية تشكيل فرق العمل فى الصحف الخاصَّــة يكــون لــدى القائمين على المشروع الصحفى كامل القدرة والحرية فى الاختيار باعتبــاره فى النهاية مشروعًا خاصًا.

اختيار المشرف الفنى:

جرى العرف أن أول من يتم اختياره فى طاقم أفراد الصــحيفة هــو رئيس التحرير الذى يرى المسؤول عن إدارة الجريدة أنه الشخص الأنســب لتحقيق أهدافه من ذلك المشروع، تجاريًا وصحفيًا وسياسيًا. ولكــى يحقــق رئيس التحرير ذلك فإنه يسعى دومًا لاختيار مشرف فنى يرى أنه قادرٌ على إكمال وإنجاح هذا الدور.

وقد يكون اختيار المشرف الفنى هو أول تجليات تأثير السياق المهنــى فــى العملية الإبداعية فى الإخراج الصحفى للجريدة، من خلال اختيار الشــخص الذى يعد المسئول الأول عن الشكل، بطريقة معينة ووفق معــايير محــددة، حيث توصلت الدراسة إلى أن رؤساء تحرير الصحف محل الدراسة كان لهم الدور الأكبر فى اختيار من يقومون بتصميم «الماكيت» الأساسى للصــحيفة، أو من يتولى الإشراف الفنى، وذلك من خلال ترشــيح شــخص معــين، أو بالموافقة أو الرفض بالنسبة إلى شخصٍ بعينه. ويقوم رؤساء التحرير بــذلك من منطلق أن المشرف الفنى هو الشخص الذى يكمل وظيفة القائمين علــى التحرير، وبالتالى يمكن لرئيس التحرير أن يقبل ببعض الأشخاص فى بعض المواقع القيادية –مثل مدير التحرير أو نائب رئــيس التحريــر أو ســكرتير

التحرير– دون أن يكون مقتنعًا بهم بشكل كامل، لكن مع المشرف الفنى لا بد أن يكون الاختيار مختلفاً"[280].

واستند رؤساء التحرير فى اختيارهم للمشرف الفنـــى إلـــى عـــددٍ مـــن المؤشرات تشير إلى اهتمامهم بوجود شخصٍ لديه رؤية إبداعية، وذلك علـــى النحو التالى:

- **الإبداع فى أعماله السابقة:**

فما يحققه المشرف الفنى من نجاح فى تصميم صحف ســـابقة –جرائـــد ومجلات– قد يدفع بعض رؤساء التحرير إلى اختيار شخص دون الآخر. ففى «اليوم السابع» كان اختيار رئيس التحرير للمشرف الفنى أساسه أنـــه أحـــد العقول المُبدِعة فى مجال الإخراج الصحفى، وأن لديه العديد من البصـــمات الكثيرة والكبيرة فى الصحافة المصرية، وأنه الوحيد القادر على إنتاج الجديد. وفى «الشروق الجديد» كان الاختيار مبنيًا على الجوانب الفنية التى تميز بها المشرف الفنى للجريدة فى أعماله السابقة، وبخاصَّة فـــى مجلـــة «ســـطور» وأغلفة الكتب التى قام بتصميمها وما تحتويه من توظيف عالٍ وجذاب لعنصر البياض، والأناقة واللمسات الفنية العالية. وفى «التحرير» كان الاختيار أيضًا مستندًا إلى النجاح الذى حققه المشرف الفنى فى جريدة «الدستور» التى كان يرأس تحريرها أيضًا رئيس التحرير نفسه الذى رأى أن النجاح الذى تحقـــق فى «الدستور» –فى الشكل– يمكن أن يتواصل فى «التحرير»، بل يمكن أن يتخطاه نتيجة تحول ظروف الإنتاج إلى الأفضل. وفى «نهضة مصر» كـــان

---

[280] عمرو خفاجى ناشر ورئيس تحرير الشروق الجديد: مقابلة خاصة يوم ٧ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد».

الاختيار نتيجة النجاح الذى حققه المشرف الفنى فى إصدارات المؤسسة ذاتها.

هذه الطريقة فى الاختيار إنما تشير إلى إيمان القائمين على إصدار الجريدة بقدرات المشرف الفنى التى جعلته يحقق النجاح فى أعماله السابقة، والرغبة فى استغلال هذا النجاح فى الإصدار الجديد، والاقتناع بأن من يحقق العديد من النجاحات يستطيع النجاح فى التجارب الجديدة.

- **التوافق الإنسانى:**

ويعنى أن يكون هناك قدر من التوافق النفسى بين المشرف الفنى ورئيس التحرير، كأن يكونا فى سن متقاربة، أو أن يكون هناك تقاربٌ فى وجهات النظر، أو أن تكون بينهما علاقة صداقة نشأت فى تجارب صحفية سابقة. هذا التوافق من شأنه أن يسهم –كما رأى رؤساء تحرير العينة– فى تحقيق الآتى:

- خلق مناخ عمل خالٍ من التوتر، بحيث يستطيع أىٌّ من رئيس التحرير أو المشرف الفنى احتواء الآخر، وإضفاء جوٍ من المودة فى العمل. والدليل البارز على ذلك هو جريدة «الدستور» فى إصدارها الأول، حيث كانت هناك علاقة صداقة بين رئيس التحرير والمشرف الفنى، بدأت منذ فترة الدراسة الجامعية، وكانت تلك العلاقة دافعًا قويًا لكل منهما لإنجاح عمل الآخر، وفى هذه التجربة تحولت النظرة إلى المشرف الفنى من كونه مُكمِلاً للعمل الصحفى إلى شريك أساسى فى إنتاجه[٢٨١].

---

281 إبراهيم عيسى رئيس تحرير «التحرير»: مقابلة خاصة يوم الإثنين ١٩ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «التحرير».

- إدراك المشرف الفنى توجه الصحيفة والمدلول التحريرى والرسالة الاتصالية التى يسعى رئيس التحرير إلى تحقيقها، والقدرة على معرفة أحجام وقيم الموضوعات التحريرية كما يتصورها رئيس التحرير. وهذا من شأنه أن يختزل كثيرًا من الجهد والوقت المفترض إنتاج الجريدة فيه.
- خلق مساحة لتبادل الأدوار فى ما بين المشرف الفنى ورئيس التحرير، والمقصود هنا هو أن يدخل كل منهما مساحة عمل الآخر، دون إحساس بالتعدى على الاختصاصات، فيمكن لرئيس التحرير اقتراح صور معينة، أو معالجة معينة للصور، أو استخدام ألوان معينة فى بعض الحالات، أو حتى معالجة فنية لموضوع أو صفحة بأكملها. كذلك يمكن للمشرف الفنى الدخول فى منطقة التحرير، كأن يقترح عنوانًا معينًا، أو يطلب صياغة بعينها، أو عدد كلمات يخدم الشكل، أو أن يقوم بترتيب الموضوعات بشكل معين، أو تغيير العناوين أو إعادة صياغتها.

- **التوافق المهنى:**

يمكن أن يستند رئيس التحرير فى اختياره للمشرف الفنى إلى التوافق المهنى بينه وبين المشرف الفنى، الذى يمكن أن يغنى أحيانًا عن عدم وجود توافق إنسانى بينهما. ذلك التوافق يعنى أن يكون المشرف الفنى متقبلا للمدرسة الصحفية التى تنتمى إليها الجريدة، والسياسة التحريرية لها. كذلك يمكن أن تكون المهنية الكبيرة دافعًا للاختيار، حيث يكون المشرف الفنى هنا قادرًا على تنحية كل انطباعاته وآرائه الشخصية جانبًا والعمل وفقًا لسياسة الجريدة، وإن كانت هناك حالات كثيرة أثبتت عدم نجاح مثل تلك الحالات.

– **القدرات التحريرية:**

المشرف الفنى هو **مدير التحرير الفنى**[282]، أى أنه لا بد أن تكـــون لـــه قدرات وإمكانيات تحريرية، من منطلق أن طبيعة عمله هى أن يخلق مُعادِلا بصريًا للموضوعات التحريرية، ولن يتم ذلك بنجاح إلا إذا كانت لديه قدرات تجعله قادرًا على التعامل معها تحريريًا.

ويرتبط ذلك برؤية رئيس التحرير لدور الإخراج، وأنه فن وظيفى بالأســـاس ولا يمكن النظر إلى جوانبه الفنية إلا بعد استيفاء كل الجوانب الوظيفيـــة[283]، حيث إنه فن التعبير عن الرسالة التحريرية، وأن دوره هو التعبير عما يدور فى عقل إدارة التحرير بالطريقة المثلى، ودون رؤية وقدرة تحريرية للمُخرِج لن يستطيع القيام بذلك[284]؛ ولذلك فرئيس تحرير «نهضة مصر» مثلا يكـــن احترامًا للمُخرِج الذى يطلب إجراءات تحريرية معينـــة فـــى أثنـــاء رســـم الصفحات، مثل زيادة أو تقليل عدد كلمات العنوان، أو طلـــب مقـــدمات، أو معلومات إضافية. فى الوقت نفسه فإن رئيس تحريـــر جريـــدة «التحريـــر» ينزعج جدًا من المُخرِج الذى يتعامل مع عمله باعتباره بضاعةً شكليةً ليست لها علاقة بالمضمون، فيقوم برسم الصفحة دون قراءة العنـــاوين أو مقدمـــة الموضوع ليعرف فكرته الأساسية.

ويعتبر رئيس تحرير «المصرى اليوم» أن المشرف الفنى النـــاجح هـــو **رئيس التحرير الفنى**، ولا بد أن تكون له قدرات تحريرية ووجهة نظر فـــى المضمون، لأن ذلك يجعله على وعى وفهم ودراية كاملة بمـــا تقدمـــه إدارة

---

282 نفس المرجع السابق.

283 عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

284 خالد صلاح رئيس تحرير «اليوم السابع»: مقابلة خاصة يوم ١١ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «اليوم السابع».

التحرير. هذا من شأنه أن يقدم المشرف الفنى شكلا متسقًا مـــع المضـــمون المقدم، ويجعله قادرًا على إبرازه بالشكل الذى يستحقه[٢٨٥].

- **الخبرة بالصحافة اليومية:**

فعند اختيار المشرف الفنى يراعى رئيس التحرير دومًا خبرته السابقة فى الصحافة اليومية –وهو أمر منطقى– غير أن هذه الخبرة لم تعد تقاس بعـــدد السنوات التى أمضاها المشرف الفنى فى الصحافة اليومية، أو عدد الصحف التى عمل بها، وإنما الأهم هـــو مـــدى النجـــاح الـــذى حققـــه فـــى هـــذه الإصدارات[٢٨٦].

بالإضافة إلى ذلك كانت هناك بعض المؤشرات التى رجّحت الاختيـــار، مثل الموهبة العالية، والقدرة على الإبداع، وأن يكون المشرف الفنى منفتحًـــا على التجارب الإخراجية حول العالم، وأن يكون قادرًا على تحدى نفسه[٢٨٧].

اختيار أفراد قسم الإخراج:

اتبع المشرفون الفنيون طرقًا معينة لاختيار أفراد قسم الإخراج بصحفهم، تعكس رغبتهم فى تكوين فريق لديه قدرات تجعله قادرًا على إنتاج المختلف، وتمثلت طرق الاختيار فى الآتى:

- **اختيارُ أفرادٍ سبق العمل معهم:**

فقد يختار المشرف الفنى المُخرِجين بناءً على خبرته فى التعامل معهم فى تجارب صحفية سابقة، وهذا من شأنه أن يزيد من التفاهم بين أفراد القســـم، وبينهم وبين المشرف الفنى، وأن يختزل وقتًا وجهدًا كبيرًا فى التوجيه، لأنهم

285 مجدى الجلاد رئيس تحرير «المصرى اليوم»: مقابلة خاصة يوم ٢١ يناير ٢٠١٢ بمقر مكتبه بجريدة «المصرى اليوم».

286 محمد الشبة رئيس تحرير «نهضة مصر»: مقابلة خاصة يوم ٧ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «نهضة مصر».

287 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

على دراية بشخصية المشرف الفنى وطريقته فى التفكير والعمل، للدرجة التى يمكن أن تُحدِث التفاهم بمجرد النظر. وهذه الطريقة تم اتباعها فـــى معظـــم صحف العينة، سواء تعلق ذلك بكل أفراد القسم (**جريدة «نهضة مصر»**)، أو بعضهم (**«المصرى اليوم» و«اليوم السابع» و«التحرير»**).

- **الاختبار العملى والشفهى:**

وذلك إما من خلال إتاحة فرصةٍ للعمل تحت الاختبار لفترة محددة قبـــل صدور الجريدة، وإما من خلال مقابلة شخصية مع المتقدمين للعمل، ويتم ذلك مع حديثى التخرج مِمَّن ليست لديهم خبرات كبيرة فى العمل.

وكانت جريدة «الشروق الجديد» هى الوحيدة فى صحف العينة التى أتاحـــت فرصة الاختبار، وذلك من خلال قيام المُخرِج بالعمل فى الصحيفة لمـــدة ١٠ أيام، بغض النظر عن سنوات الخبرة، فأىُّ شـــخصٍ كـــان يريـــد أن يتقـــدم للاختبار كان يسمح له بذلك. وكان للمشرف الفنى بعض المعايير فى الاختيار تستند جميعها إلى خبرته الشخصية، هذه المعايير هى مدى الاهتمام بشـــياكة ونظافة «الماكيت» المرسوم، وقدرته على اســـتيعاب «ماكيـــت» الجريـــدة، وطريقة توزيعه للكتل، وقدرته على إيجاد الحلول للقضايا البسيطة والمعقدة، والقدرة على الخروج من ضغط الاختبار وسرعته فى ذلـــك. ووفقًـــا لهـــذه المعايير تم اختيار ١٢ مُخرِجًا من أصل ٩٠ شخصًا تقدموا للاختبار.

أما صحف «المصرى اليوم» و«التحرير» و«اليوم السابع» فقـــد كانـــت تُجرِى مقابلات شخصية مع المتقدمين للعمل من حديثى التخرج، وذلك مـــن خلال تقديم السيرة الذاتية، أو ملء استمارة تعارف فى مقر الجريدة، ثم عقد مقابلات تقيس مؤشرات ليست فى صميم المهنـــة مثـــل متابعـــة الصـــحف، والأسباب وراء العمل بمجال الإخراج، والثقافة العامة.

- **الاختيار بعد التدريب:**

ويتم ذلك بتدريب بعض الأفراد حديثى التخرج واختيار أحدهم ليصبح أحد أفراد القسم، وقامت بذلك صحف: «المصرى اليوم» (التى كانت تعطى المُخرِج فرصة العمل تحت التدريب لمدة ٦ أشهر، بعدها يمكن الاستغناء عنه)، و«التحرير» (التى قامت بتدريب بعض المُخرِجين فى تجربة صحفية سابقة، واستعانت بهم فى الإصدار الجديد)، و«اليوم السابع» (التى قامت بتدريب البعض فى الإصدار الأسبوعى للاستعانة بهم فى الإصدار اليومى).

- **الإعلان:**

وهى طريقة لم تتبع إلا فى جريدة «التحرير»، من خلال طلب المشرف الفنى من أصدقائه من كليات الإعلام والفنون الجميلة الإعلان عن فرصة العمل فى الجريدة على حسابهم الشخصى على «Face book» و«Twitter». فى حين بدأت سياسة التعيين بالإعلان فى «المصرى اليوم» فى فترة لاحقة من الصدور. وعلى الرغم من أن «الشروق الجديد» لم تتبع هذه الطريقة، فإن المشرف الفنى يرى أنها طريقة فعّالة جدًا وكانت ستساعد كثيرًا على اكتشاف المواهب. ويظل السبب وراء عدم اتباع طريقة الإعلان فى اختيار المُخرِجين أن صدور جريدة جديدة فى الوسط الصحفى ليس بالحدث المجهول، بل عادة ما يكون كثيرون على علمٍ بذلك، وبالتالى لا يتم الإعلانُ فى حالة الرغبة فى اكتشاف عناصر جديدة تمامًا عن المهنة[٢٨٨].

- **من خلال كليات الإعلام وأقسام الصحافة:**

وهى طريقة فى الاختيار خاصَّة بـ«المصرى اليوم»، بسبب كون المشرف الفنى أحد أعضاء هيئة التدريس بكلية الإعلام جامعة القاهرة، ويتيح له ذلك فرصة اكتشاف مواهب من خلال عملية التدريس لهم.

---

[288] حسين جبيل المشرف الفنى بجريدة «الشروق الجديد»: مقابلة خاصة فى الأول من أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد».

- **معرفة أحد العاملين بالجريدة:**

يمكن اختيار أحد المُخرِجين من خلال العلاقات الشخصية للمُخرِج بأحد العاملين بالجريدة، الذى يقوم بدوره بترشيحه للمشرف الفنى. وظهرت مثل هذه الحالات تقريبًا فى كل صحف العينة.

وتتشابه النتائج السابقة مع إجابات المُخرِجين عن طريقة التحاقهم بالعمل فى أقسام الإخراج بصحفهم،

حيث وضح أن النسبة الكبرى من مُخرِجى صحف العينة التحقت بالعمل عن طريق سابق المعرفة أو العمل مع المشرف الفنى بنسبة ٥٢,٨% (١٩ تكرارًا)، فى حين أن نسبة ٤٤,٤% (١٦ تكرارًا) التحقت بالعمل من خلال أحد المعارف بالجريدة، هذه النسبة تضم داخلها من لهم علاقة برئيس التحرير (حالة واحدة فى «المصرى اليوم» ومثلها فى «اليوم السابع»)، كما تضم أيضًا كثيرًا ممن تقدموا للاختبار من حديثى التخرج، وكذلك أصحاب الخبرة السابقة الذين تم ترشيحهم من قبل أحد العاملين بالجريدة للمشرف الفنى. فى حين كانت هناك حالة واحدة فقط بنسبة ٢,٨% التحقت بالعمل عن طريق الإعلان وكانت فى جريدة «التحرير».

ثانياً: سمات الفريق:

إذا كانت هناك فرصة للاختيار، فإن هذا الاختيار عادة ما يكون مبنيًا على شروط مسبقة يحددها المشرف الفنى، سواء فى ما يتعلق بالسمات الفردية لكل مُخرِج، أو سمات الفريق كمجموعة عمل. وقد حدد المشرفون الفنيون بصحف العينة مجموعة من السمات التى استندوا إليها فى اختيار الأفراد وتكوين الفريق.

السمات الفردية للمُخرِجين:

سعى المشرفون الفنيون بالصحف الخاصَّة (محل الدراسة) إلى اختيار مُخرِجين يتمتعون بالسمات الآتية:

- الخيال، والقدرة على تطوير الخيال من خلال قدرات عقلية فى التفكير يتم اكتشافها من خلال ما يقدمه من صفحات فى أثناء فترة التدريب، أو الفترة الأولى من عمر الصحيفة أو من خلال التجارب السابقة.
- القدرة على التعلم واستيعاب «ماكيت» الجريدة الأساسى.
- الموهبة العالية.
- إجادة مهارات الكمبيوتر، أو على الأقل أن تكون لديه خلفية عن برامج النشر وإمكانياتها.
- أن يكون حَسَنَ الخلق حتى لا يثير كثيرًا من المشكلات فى أثناء العمل[٢٨٩].

السمات الجماعية للفريق:

على الرغم من تأكيد البعض صعوبة تحديد سمات للفريق، وملامح خاصَّة بقسم الإخراج كمجموعة عمل، واعتبار ذلك رفاهية يصعب الحصول عليها، فإنه فى الوقت ذاته كانت هناك بعض المعايير التى تمت مراعاتها فى أثناء الاختيار يمكن أن تشكل ملامح هذا الفريق، تلك المعايير هى:

---

[289] فى هذا الإطار يتبع معظم المشرفين الفنيين بصحف العينة مبدأ اختيار المُخرِج المتسم بحسن الخلق استنادًا إلى أن مهارات العمل يمكن اكتسابها مع الوقت، لكن الأخلاق والقيم لا يمكن تعلمها من مكان العمل، حتى لو توافرت الموهبة العالية.

أ- **التخصص الدراسى:**

من بين خمسة مشرفين فنيين -هم عينة الدراسة- كان هناك أربعة منهم يميلون فى الاختيار إلى خريجى كلية الإعلام -وبخاصَّة أن ثلاثة منهم من خريجى كلية الإعلام جامعة القاهرة- وكليات وأقسام الصحافة الأخرى. وكان ذلك انطلاقًا من أن دارسى الصحافة لديهم أساسيات العمل، ويعرفون طبيعته ومتطلباته، ومن المفترض أن يكونوا قد تابعوا كثيرًا من الصحف فى أثناء الدراسة، وكل ذلك من شأنه اختزال الكثير من الوقت والجهد، خصوصًا فى الفترة الأولى من عمر المُخرِج المهنى، كما أنه يخلق ثقة كبيرة بالمُخرِج لدى المشرف الفنى.

وعلى الرغم من أنهم يرون أن العديد من غير دارسى الصحافة -من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات- لديهم استعداد أعلى للتصميم، فى حين أن دارسى الصحافة غالبًا ما يكون لديهم استعداد أكبر للعمل بالتحرير، فإن النتائج تشير إلى اعتماد أقسام الإخراج بالصحف الخاصَّة (محل الدراسة) على خريجى كليات وأقسام الإعلام والصحافة. فمن بين ٣٩ مُخرِجًا[٢٩٠] (عينة الدراسة) كان هناك ٣٢ من دارسى الصحافة، ومُخرِجان من خريجى الفنون الجميلة، ومثلهما من كليتى الحقوق، والتجارة، ومُخرِجٌ واحدٌ من كلية الحاسبات ونظم المعلومات[٢٩١].

الحالة الوحيدة التى لم يكن لديها تفضيل لدارسى الصحافة كانت لدى المشرف الفنى لـ«اليوم السابع» الذى رأى أن الفيصل هو الموهبة والاستعداد للمهنة، خصوصا أنه لم يدرس الإعلام أو الصحافة.

---

290 هذا الرقم هو الطاقة الفعلية لأقسام الإخراج بصحف العينة، وتم حساب كل النتائج لإجابات ٣٦ مُخرِجًا بعد أن تعذر على مُخرِج بـ«المصرى اليوم» وآخر بـ«التحرير» الإجابة عن استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى استبعاد المؤلف لنفسه من ذلك كونه أحد أفراد قسم الإخراج بجريدة «التحرير».

291 نفس المُخرِج يعمل بجريدتين من العينة، ولذلك تم احتسابه كمفردتين.

ب–**السن:**

أظهرت النتائج أن النسبة الكبرى من مُخرِجى صحف العينة من الشباب – من سن ٢٠ –٣٠ سنة– على الرغم من تأكيد البعض أنه ليس معيارًا حاسمًا فى الاختيار، وتُظهر الدراسة أن النسبة الكبرى من المُخرِجين كانت ما بين سن العشرين والثلاثين بنسبة ٦٩,٢% (٢٩ تكرارًا)، فى حين كانت نسبة ٢٠,٥% (ثمانية تكرارات) ما بين الثلاثين والأربعين، ونسبة ٧,٧% (ثلاثة تكرارات) ما بين الأربعين والخمسين، فى حين كانت نسبة ٢,٦% (تكرار واحد فقط) أكبر من الخمسين.

الأمر نفسه موجود فى ما يخص المشرفين الفنيين، حيث إن ثلاثة منهم فى سن الأربعينيات، واثنان ما بين الثلاثين والأربعين، مِمَّا يعنى أن متوسط أعمار المشرفين الفنيين صغيرٌ أيضًا.

واستند اختيار المُخرِجين الشباب إلى عدد من الأسباب أوردها المشرفون الفنيون بصحف العينة على النحو التالى:

- الرغبة فى اختيار تفضيلات بصرية ورؤية متقاربة **(عين واحدة)**، تؤدى إلى إنتاج بصرى فى مستوى متقارب.
- الشباب أقرب إلى فهم طبيعة جمهور الشباب، وبخاصَّة فى ظل رغبة الصحف فى اجتذاب تلك الطبقة، بعد أن أكد الكثير من الدراسات عزوف تلك الطبقة عن متابعة الصحف المطبوعة.
- الحرص على وجود لغةٍ واحدةٍ فى التفاهم بين المشرف الفنى والمُخرِجين، وبين المُخرِجين بعضهم بعضًا.
- سهولة التعامل، خصوصًا أن حالتين من المشرفين الفنيين لصحف العينة –«التحرير» و«اليوم السابع»– فى مرحلة الثلاثينيات. وبالتالى هناك صعوبة فى أن يصبحا رئيسين لمن هم أكبر منهما سنًا، لأن

ذلك من شأنه أن يخلق حساسية فى التعامل وإصدار التعليمات وتعديل الأفكار. ولم يكن هناك مُخرِجون أكبر سناً من المشرف الفنى إلا فى «المصرى اليوم» (حالتان)، و«اليوم السابع» (حالة واحدة)، وعادة ما يتم التعامل معهم بشكل خاص ومختلف عن باقى المُخرِجين.

ت-**النوع:**

ساد الاعتقاد لفترة طويلة أن الإخراج مهنةٌ ذكوريةٌ ولا تصلح للأناث، وبخاصَّة فى الصحف الخاصَّة التى ظلت لفترة طويلة تصدر أسبوعيًا، وكان العمل بها دائمًا يتم ليلا، مِمَّا لا يتناسب معهن. تغير الأمر قليلا مع الصحف اليومية وبدأت المُخرِجات فى دخول سوق العمل. وتُظهِر الدراسة أن النسبة الكبرى كانت للمُخرِجين الذكور ٦٤,١% (٢٥ تكرارًا)، فى حين كانت نسبة الإناث ٣٥,٩% (١٤ تكرارًا). ويشير ذلك إلى الحرص على التنوع ما بين الذكور والإناث فى بعض الصحف («المصرى اليوم» و«اليوم السابع» و«التحرير»)، وعدم الحرص فى أخرى («نهضة مصر» و«الشروق الجديد»).

أصحاب اتجاه التنوع يرون أن الإخراجَ فنٌ يمكن أن تكون للأنثى فيه لمسة مختلفة، بالإضافة إلى أنها تستوعب وتفرز بشكل مختلف عن الذكر، مِمَّا يمثل ضمانة لحدوث التنوع فى المُنتَجات. كذلك فهن أكثر دقة، وأكثر التزامًا، وأكثر طواعية، وأسرع فى التعلم. وتمارس المُخرِجات عملهن فى الفترة الصباحية فى العادة، على أن تكون الفترة الليلية للذكور.

أما الصحف التى يقل فيها تمثيل الإناث أو يختفى، فيرى القائمون عليها أن الإخراج مهنةٌ ذكوريةٌ تحتاج، بالإضافة إلى اللمسات الفنية، إلى قدرات

تحملٍ عاليةٍ، وبخاصَّة عندما يكون عدد المُخرِجين قليلا، فيبذل المُخرِج جهدًا أكبر فى رسم كثير من الصفحات («نهضة مصر»). بالإضافة إلى أن ما يحكم الاختيار عادة هو الموهبة، سواء توافرت لدى ذكر أو أنثى («الشروق الجديد»).

ث-**العدد:**

تشير الأرقام إلى تباين أعداد المُخرِجين فى أقسام الإخراج بصحف العينة على الرغم من الاتفاق على أسس تحديد عدد العاملين بالقسم بين المشرفين الفنيين التى يمكن حصرها فى الآتى:

- **عدد الصفحات:**

فعادة ما يتم تحديد عدد المُخرِجين وفقًا لعدد صفحات الجريدة، بحيث يكون متوسطُ ما يقوم المُخرِج برسمه صفحتين أو ثلاثًا يوميًا، وهو العدد الذى يمكن من خلاله تقديم أفكار إبداعية.

وتشير الدراسة إلى أن نسبة الصفحات التى يقوم المُخرِجون برسمها يوميًا متباينة من جريدة إلى أخرى، ففى «نهضة مصر» يمكن أن يكون نصيب المُخرِج ٤ صفحات يوميًا، وفى «المصرى اليوم» من صفحتين إلى ثلاث، وفى «الشروق الجديد» من ثلاث إلى أربع صفحات، وفى «التحرير» من صفحتين إلى ثلاث. ذلك أن عدد المُخرِجين الحقيقى يوميًا دائمًا أقل من ذلك بواحد أو اثنين بسبب الإجازات الأسبوعية، بالإضافة إلى التعديلات الكثيرة التى تتم صباحًا على الصفحات الليلية، مِمَّا يزيد الضغوط، خصوصًا على العاملين بالفترة الصباحية.

وقد أكد المخرجون ذلك، حيث إن نسبة ٥٢,٨% (١٩ تكرارًا) من المُخرِجين يقومون برسم ثلاث صفحات أو أكثر يوميا، بينما من يقوم برسم ثلاث صفحات نسبتهم ٢٢,٢% (ثمانية تكرارات)، ومن يقوم برسم أربع صفحات نسبتهم ٨,٤% (ثلاثة تكرارات)، فى حين أن من يقوم برسم صفحات أكثر من ذلك نسبتهم ٢٢,٢% (ثمانية تكرارات)، فى الوقت الذى تقوم نسبة ١١,١% (أربعة تكرارات) برسم صفحتين يوميًا، فى حين لم تكن هناك أى اختيارات خاصَّة برسم صفحة واحدة يوميًا. كما يوضح الجدول أن نسبة ٣٦,١% (١٣ تكرارًا) من العينة ليس لهم معدل صفحات ثابت، وإنما يكون ذلك حسب ظروف العمل، وتركزت هذه النتيجة بشكل أكبر فى جريدتى «المصرى اليوم» و«التحرير»، وهى نتيجة منطقية فى ظل عدم ثبات صفحات كل من الجريدتين، وبخاصَّة فى ظل وجود الإعلانات ونشر الملاحق الدورية وغير الدورية.

ويمكن القول إننا أمام معدل مرتفع لعدد الصفحات المخصصة لكل مُخرِج يوميًا.

كما كانت هناك أسباب أخرى لقيام المخرجين برسم صفحات متعددة يوميًا، أولها الرغبة فى رسم مضامين مختلفة، وذلك بنسبة ٤٣,٣% (٢٦ تكرارًا)، فى حين حدث ذلك بسبب قلة عدد المُخرِجين بنسبة ٢٦,٧% (١٦ تكرارًا)، تلت ذلك علاقة الصداقة الموجودة بين المُخرِج والمسؤولين تحريريًا عن الصفحات بنسبة ١٣,٣% (ثمانية تكرارات)، ثم ثقة المشرف الفنى ١١,٧% (سبعة تكرارات). وأخيرًا كانت رغبة رئيس التحرير دافعًا لذلك بنسبة ٥% (ثلاثة تكرارات).

وفى ذلك الإطار أورد المُخرِجون كثيرًا من الآثار السلبية والإيجابية جراء قيامهم برسم صفحات عديدة يوميًا، أكثرها عدم القدرة على تنفيذ

الصفحات بنسبة ٣٠,٢% (١٩ تكرارًا)، ثم عدم وجود وقت لتقـديم أفكـار جديدة بنسبة ٢٥,٤% (١٦ تكرارًا)، ثم الشعور بالإرهاق والحالة المزاجيـة السيئة ٢٣,٨% (١٥ تكرارًا)، بعد ذلك يأتى عدم تنفيذ الأفكار بدقـة بنسـبة ١٢,٧% (ثمانية تكرارات)، ثم ظهور أخطاء كثيرة للمنفذين بنسـبة ٧,٩% (خمسة تكرارات).

فى المقابل رأى المُخرِجون أن هناك آثارًا إيجابية يمكن أن تنتج عن رسم كثير من الصفحات يوميًا،

وكانت الاستفادة الأكبر هى تطوير قدراتهم على مواجهة ضغط الوقت، وذلك بنسبة ٢٧,٧% (٢٥ تكرارًا)، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون ذلك المعدل فرصةً لتقديم أفكار متنوعة بنسبة ٢١,١% (١٩ تكرارًا)، وزيـادة قـدرات المُخرِج الصحفى فى سرعة تقديم الأفكار بنسبة ٢٠% (١٨ تكرارًا)، وزيادة معارفه حول مضامين مختلفة بنسبة ١٨,٩% (١٧ تكرارًا)، وفرصة أكبـر لفهم «الماكيت» الأساسى للجريدة بنسبة ١٢,٢% (١١ تكرارًا).

- **استقرار الجريدة:**

ويعنى جدولة الصفحات وتحديد مواعيد ثابتة لرسمها يوميًا يتم الالتـزام بها، وأن لا تكون الجريدةُ قابلةً للتغيير فى الأحداث الطارئة. وحقيقة الأمـر فإن ذلك يمكن أن يتم مع الصحف المتخصصة، مثل الصحف الاقتصادية، أو صحف المرأة، لكن من الصعب تحققه فى الصحف العامة. والمثال هنا يسرده المشرف الفنى لـ«نهضة مصر» الذى يتولى أيضًا مهمة الإشـراف الفنـى على جريدة «العالم اليوم» المتخصصة فى الاقتصاد، فـ«العالم اليوم» تتسم بقدر كبير من الثبات والالتزام بمواعيد رسم الصفحات، وذلك لأنهـا غيـر مرتبطة بالأحداث فى أغلب الأوقات، بينما «نهضة مصر» جريـدة عامّـة

تتوقف كل صفحاتها على الطبيعة الخبرية، أو القصص المرتبطة بالأحـــداث الحالية؛ ولذلك فلا بد أن يكون عدد المُخرِجين بـــ«نهضة مصر» أكبر مـــن «العالم اليوم».

– إمكانيات المؤسسة:

أشارت المقابلات الشخصية مع المشرفين الفنيين إلى أن المؤسسات لـــم تتدخل فى تحديد عدد المُخرِجين فى بداية الصدور، لكنها أثرت بشدة فى مـــا بعد فى حالة خروج أحد أعضاء الفريق من الجريدة. ففى هذه الحالة إمـــا أن ترفض المؤسسة الاستعانة بمُخرِج جديد، توفيرًا للنفقـــات، وإمـــا أن يقـــوم المشرف الفنى بنفسه بتوزيع المهامّ على العدد المتبقى، فـــى مقابـــل زيـــادة رواتبهم من خلال استغلال راتب المُخرِج الذى غادر الجريدة، وبخاصَّة فـــى ظل ضعف الرواتب.

تشترك فى هذا الأمر جريدة «الشروق الجديد» التـــى كـــان لـــديها ١٢ مُخرِجًا فى بداية الصدور وصلوا إلى خمسة مُخـــرِجين، وجريـــدة «نهضـــة مصر» التى بدأت بـــ٩ مُخرِجين ووصلت أيضًا إلى خمسة مُخرِجين.

– الخبرة:

أظهرت المقابلة الشخصية مع المشرفين الفنيين لصحف الدراسة تراجـــع فكرة الاعتماد على أصحاب الخبرة بمعناها المعروف الذى تتم ترجمته فـــى سنوات عمل، فالخبرة التى تم الاستناد إليها فى الاختيار كانت تعنى قـــدراتٍ فنيةً وإبداعيةً، والقدرة على إنجاز العمل بأعلى قدر من الكفاءة فـــى أســـرع وقت ممكن. وهنا يكمن الاختلاف، فحسب المفهوم التقليدى يمكن أن يكـــون المُخرِج قد أمضى سنواتٍ عديدةً فى العمل دون أن تكون لديه أىّ مهـــارات

فنية. والمثال على ذلك كان فى جريـــدة «الشـــروق الجديـــد» التـــى تقـــدم للاختبارات فيها ما يزيد على ٩٠ مُخرِجًا كان من بينهم ١٢ سبق لهم العمل مديرين فنيين، ولم يتم اختيار أىٍّ منهم.

كما أظهرت الدراسة أيضًا زيادة الاعتماد على حديثى التخرج، سواء من خلال عملية التدريب واختيار من يُثبِت كفاءةً من بينهم، أو الاعتماد علـــيهم كليةً من البداية. وكان هناك العديد من الأسباب التى أدت إلى الاعتماد علـــى تلك الفئة، يأتى فى مقدمتها أن الجريدة إذا ما أرادت أن تخلق لنفسها شخصيةً مميزةً فلا بد أن تصنع مُخرِجيها المُبدِعين، لأن العمل مع فريق عمل جاهز يعنى أنك تعمل بتصورات، وطرق وأساليب عمل، وعادات مختلفـــة، ولـــن تحصل منه إلا على هجين ومزيج من خبرات مختلفة يصعب معهـــا خلـــق شخصية للجريدة أو الحفاظ عليها[٢٩٢].

كذلك فحديثو التخرج تصبح عملية تعليمهم، وغرس طريقة عمل الجريدة ومدرستها الإخراجية أسهل وأكثر فائدة، بالإضافة إلى ذلك فمن المتوقع زيادة انتمائهم إلى الجريدة، مِمَّا يؤثر فى رغبتهم فى الإبداع[٢٩٣].

ثالثاً: سمات رئيس فريق العمل:

ونقصد به المدير الفنى، حيث إنه من المتوقع أن تؤثر سماته الشخصـــية والفنية فى ما يقدمه المُخرِجون من إبداع. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الخاصَّة بالمدير الفنى فى صحف الدراسة هى:

---

292 د.أحمد محمود المشرف الفنى بجريدة «المصرى اليوم»: مقابلة خاصة يوم ١١ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «المصرى اليوم».

293 عاليا عبد الرؤوف المشرف الفنى بجريدة «التحرير»: مقابلة خاصة يوم ١٥ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبها بجريدة «التحرير».

- **الخبرة بالصحافة الخاصَّة:**

الغالبية العظمى من المسؤولين عن أقسام الإخراج بصحف العينة لهم خبرة طويلة بالصحف الخاصَّة، سواء من خلال تولى الإدارة الفنية للعديد من تلك الصحف، أو من خلال العمل فيها منذ بدايتهم المهنية. فالمدير الفنى لـ«المصرى اليوم» قام بوضع التصميم الأساسى لصحف «الدستور» الأسبوعى فى إصداريه الأول والثانى، و«الدستور» اليومى، و«الشروق الجديد»، و«اليوم السابع»، و«صوت الأمة الرياضى»، و«إضحك للدنيا»، و«الكرامة»، وتولى الإدارة الفنية لبعضها لبعض الوقت. كذلك فالمدير الفنى لـ«نهضة مصر» كانت له تجارب عديدة فى الصحف الخاصَّة مثل «العالم اليوم»، و«الطريق»، و«الفجر»، و«الدستور» فى إصدارها الأول، أما المدير الفنى فى «التحرير» فحياته المهنية كاملة أمضاها فى الصحف الخاصَّة، بداية من العمل فى «المصرى اليوم» ثم «الدستور» ثم «التحرير». والأمر نفسه مع المدير الفنى لـ«اليوم السابع» الذى بدأ حياته المهنية فى «الدستور» ثم «المصرى اليوم» ثم «اليوم السابع».

- **متوسط الأعمار:**

متوسط أعمار المديرين الفنيين فى صحف العينة صغير نسبيًا، حيث إن ثلاثةً منهم فى مرحلة الأربعينيات ما بين منتصفها وبدايتها، أما العنصران الآخران ففى الثلاثينيات. ويرى المؤلف أنها سن مناسبة جدًا لتولى الإدارة الفنية لصحيفة ما، حيث إنها تجمع ما بين الخبرة –بمعناها التقليدى الذى يشير إلى سنوات العمل– والمرونة والقرب من سن الشباب التى تمثل هدفًا قويًا للصحف. كما أنها السن الأكثر مناسبة للإبداع، حيث إن فترة الذروة المطلقة فى السيرة المهنية تقع ما بين سن ٣٠–٤٥ سنة. كذلك فهى السن

التى تضم أعلى عقدين للعطاء، وهما العقد الذهبى الذى يبدأ مــن ٣٠-٤٠، والعقد الماسى من ٤٠-٥٠[٢٩٤].

- **التخصص الدراسى:**

هناك غلبة للمديرين الفنيين من دارسى الإعلام -ثلاثــة مــديرين مــن خريجى كلية الإعلام جامعة القاهرة- بالإضافة إلى مفردة من دارسى الهندسة -وهو تخصص قريب إلى مجال الإخراج فى جانبه الهندسى-، بينما كانــت هناك مفردة وحيدة بعيدة عن دراسة الصحافة. وهذه الحالــة مــن الناحيــة النظرية يمكن أن تسهم بشدة فى تقديم مُنتَج إبداعى.

- **طريقة التعامل مع المُخرِجين:**

تعامل المُخرِجين مع مديرهم الفنى عادة ما يتم بشكل مباشر وودى دون إجراءات روتينية أو رسميات. هذه الحالة من شأنها أن تخلق مناخًا بعيدًا عن التوتر أو ما يمكن أن نطلق عليه «**الخوف من الرئيس**»، الذى يمكن أن يؤثر سلبًا فى أداء المرؤسين. وقد أكدت إجابات المُخرِجين ذلك، حيث وضــح أن كل مُخرِجى العينة يتعاملون مع المشرف الفنى بشكل مباشر بنســبة ١٠٠% (٣٦ تكرارًا)، وفى الوقت نفسه فإن هذا التعامل المباشر يتم بشكل ودى دون اللجوء إلى الرسميات فى أغلب الأوقات بنسبة ٨٠,٦% (٢٩ تكرارًا)، بينما كانت هناك نسبة ١٩,٤% تتعامل مع مديرها الفنى بشــكل رســمى (ســبعة تكرارات). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مناخ جيد للإبداع فى صحف العينة يسعى المسؤولون عن أقسام الإخراج فيها لخلقه.

---

[294] دين كيث سايمنين: العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد اللطيف، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٣، ص ١٤٣.

وتؤكد ذلك أيضًا إجابات المُخرِجين عن الأوقات التى يتعاملون فيها مع رئيسهم فى العمل، وإمكانية أن يكون هناك تعامل بينهم بعيدًا عن مجال عملهم. وقد أشارت نسبة ٥٥,٦% من العينة (٢٠ تكرارًا) أنهم يتعاملون مع المدير الفنى فى أى وقت دون التوقف عند حدود العمل، بينما النسبة المتبقية ٤٤,٤% (١٦ تكرارًا) يقتصر تعاملها معه فى أوقات العمل فقط.

أما المجالات التى يحدث فيها التواصل بين المُخرِجين والمدير الفنى فقد ظهر أن أمورًا أخرى غير مرتبطة بالعمل يمكن أن تكون مجالا للحديث والمناقشات بين المدير الفنى والمُخرِجين بنسبة ٧٥% (٢٧ تكرارًا)، بينما النسبة المتبقية ٢٥% (٩ تكرارات)، فقد اقتصر تعاملها مع المدير الفنى على الأمور المتعلقة بالعمل.

هذا المناخ الودى المتحقق بنسبة كبيرة فى أقسام الإخراج بصحف الدراسة يساعد المدير الفنى على ممارسة أدواره بنجاح فى الجريدة، وأن تكون له تأثيرات إيجابية فى آداء المُخرِجين. أكثر تلك التأثيرت كان من خلال تطوير الأفكار التى يقدمونها بنسبة ٣٦,١% (٢٦ تكرارًا)، ثم إمدادهم بالأفكار الجديدة بنسبة ٢٦,٤% (١٩ تكرارًا)، بعد ذلك يأتى تأثير المدير الفنى فى مساعدة المُخرِجين على التشجيع والتحفيز ماديًا ومعنويًا بنسبة ١٦,٧% (١١ تكرارًا)، يليه قيامه بالدفاع عن المُخرِجين، حال وجود مشكلة مع الإدارة أو اختلاف فى الرؤى مع إدارة التحرير بنسبة ١٥,٣ % (سبعة تكرارات)، ثم قيامه بمساعدتهم على العمل فى أكثر من مكان لاكتساب كثيرٍ من الخبرات بنسبة ٥,٥% (أربعة تكرارات).

- **رؤية المشرفين الفنيين للإبداع:**

تعكس رؤية المديرين الفنيين للصحف –التى تنتقل بطبيعة الحال إلى المُخرِجين– لدور الإخراج فى حياة الجريدة مدى استعدادهم للإبداع لتحقيق هذا الدور، فمن غير المتوقع أن يبذل الفرد جهدًا فى عمل لا يشعر بأهميته، أو أن يسعى للإبداع فى مجال يحمل له انطباعات سيئة.

وقد أسفرت المقابلات الشخصية عن رؤية إيجابية من قِبَل المديرين الفنيين للدور الذى يمكن أن يلعبه الإخراج فى حياة الجريدة يمكن تلخيصه فى النقاط التالية:

- أنه أحد عوامل نجاح الجريدة، لكنه ليس شريكًا فى فشلها. أىّ أن الإخراج دومًا مرتبط بتحقيق النجاح للجريدة إذا ما وُجدت مادَّة تحريرية ناجحة. لكن إن لم توجد تلك المادَّة تكون هناك محاولات دائمة لإنجاحها من خلال الإخراج، وذلك من خلال الإعلان عن «**الجريدة فى ثوب جديد**»، وهو الذى لا يعنى فى حقيقة الأمر سوى تغيير فى الشكل الذى تقدم به نفس المادَّة.
- أنه العامل الأهم فى توزيع الجريدة، وبخاصَّة فى المرحلة الأولى من حياتها، فالقارئ يشترى الجريدة لشكلها، ثم يبدأ عملية تقييم المضمون الذى يحدد له ما إذا كان سيواظب على قراءة الجريدة أو ينصرف عنها.
- هو المسؤول عن خلق الانطباع الأول عن الجريدة لدى القراء بالوقار أو الشعبية، بالجدّة أو الخفة، بالحياد من عدمه. فـ«المصرى اليوم» فى بداية صدورها تبنت فكرة تقديم خدمةٍ معلوماتيةٍ متزنةٍ، وجادةٍ،

ووقورةٍ، وبالتالى كان على الإخراج أن يترجم تلك الانطباعات فـــى أشكال[٢٩٥].

- أنه المجال الأكبر فى المنافسة، فنحن فى سوق تنافسية جماهيرية تُقدَم فيها المادَّة التحريرية ذاتها تقريبًا –فى ما عدا الانفرادات– وبالتـــالى تصبح هذه المادَّة مميزةً بطريقة تنظيمها وعرضـــها. فمـــا دامـــت الصحف تغطى الأحداث نفسها، فسوف تُنتِج الأخبار نفسها، وبالتالى يصبح الشكل هو الطريقة المثلى للتميز.
- يصبح الشكل أحيانا مجالا للتميز بأن يصبح أهـــم مـــن المضـــمون، وبخاصَّة فى الأحداث الجماهيرية التى يتوحـــد فيهـــا القـــارئ مـــع الجريدة، وتكون لديه رغبة فى عكس مشاعره من خلالها، وعادة ما يكون ذلك مع الأحداث الجماهيرية. المثال على ذلـــك هـــو تصـــميم الصفحة الأولى لـــ«المصرى اليوم» بعد حصول المنتخب الـــوطنى على بطولة إفريقيا عام ٢٠١٠، التى أعطـــت أحاســـيسَ بســـيطرة المنتخب المصرى على إفريقيا من خلال الشـــكل، لا مـــن خـــلال المضمون الذى كان متشابها فى كل الصحف[٢٩٦], **كما بالشـــكل رقـــم ٣٦.**
- الشكل أكثر أهمية من المضمون، وبخاصَّة فى ظل النظرية الســـائدة بتراجع معدلات القراءة، وأن القارئ فـــى العـــادة لا يقـــرأ ســـوى العناوين، وبالتالى يصبح الشكل هو المساحة التى يتلقاهـــا القـــارئ ويمضى معه معظم وقته بالجريدة.

---

295 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

296 نفس المرجع السابق.

رابعاً: إدارة الأفكار الإبداعية:

أظهرت الدراسة أن هناك رغبةً لدى المديرين الفنيين لصحف العينة فى وجود أفكارٍ إبداعيةٍ بشكل متكرر فى صُحفهم، مع الأخذ فى الاعتبار أن ذلك يَصعُب تحقيقُه فى المراحل الأولى من عمر الصحيفة التى يسعى المدير الفنى فيها إلى «**تحفيظ الماكيت**» للمُخرِجين، بعدها يتزايد الاهتمام بتقديم الأفكار المختلفة. كذلك فإنه لن يتوقع أن تكون هناك أفكارٌ إبداعية مع مضمون لا يتصف بذلك. وسبق أن أوضحت النتائج أيضًا أن النسبة الكبرى من المُخرِجين لديهم الرغبة والدافع لتقديم أفكار إبداعية فى الصفحات التى يقومون برسمها.

وقد وضع المسؤولون عن أقسام الإخراج بصحف العينة عددًا من المؤشرات التى يمكن الاستناد إليها فى توصيف الأفكار بأنها إبداعية، تلك المؤشرات هى:

أ- إذا استطاعت اختراق الثوابت والمألوف والمتوقع، فالفارق الأساسى بين العمل الروتينى والعمل الإبداعى يكمن فى التوقع، بمعنى أنه إذا توقع القارئ الشكل الذى سيجد عليه الصفحة التالية -من منطلق خبرته بها- فلا نستطيع أن نصف هذا الشكل بالإبداعى، أما إذا وجد ما هو غير متوقع، فإنه يمكن وقتها أن تكون هناك فكرةٌ إبداعية.

ب-هى تلك التى تجعل المُخرِج يقارن قدراته بقدرات الشخص صاحب الفكرة، بمعنى أن أسال نفسى: كيف سيكون تعاملى مع نفس الموضوع؟ وكيف لم أقدم مثل هذه الفكرة من قبل؟ بمجرد وصول ذلك الإحساس إلى المدير الفنى أو المُخرِج فإنه يمكن القول إنها فكرة إبداعية.

ت-هى تلك الفكرة التى لا تثير اعتراضات، ويتم الحكم عليها بدرجة الجمال، بمعنى أن الفكرة الجميلة لا يمكن أن يحكم عليها أحد بأنها قبيحة، لكن يمكن أن يراها بنسبة معينة من الجمال.

ث-هى فكرة مناسبة جدًا لموضوعها ومعبرة عنه، لدرجة تشعرك أن الشكل والمادَّة «توءمان»، وأنه لم يكن من الممكن التعبير عن المضمون بشكل أفضل من ذلك، لأن طبيعة الإخراج ليست خلق أشكالٍ جيدةٍ فقط، وإنما لا بد من وجود علاقة بين تلك الأشكال ومضمونها؛ ولذلك يمكن القول إن الإخراج هو عملٌ فنى ذو مضمون، وأن الشكل هو مضمون اتخذ شكلا.

ج-الأفكار الإبداعية هى تلك التى تدعو القارئ إلى التوقف، وتساعده على بداية القراءة.

ويعتمد المُخرِجون فى تقديم أفكارهم الإبداعية على عدد من المصادر، أكثرها كان قراءة المادَّة التحريرية بنسبة ٢٧% (٣٣ تكرارًا) مِمَّا يؤكد الرؤية السابقة بضرورة أن تكون الفكرة الإخراجية شديدة الارتباط بموضوعها. تلى ذلك الحصول على الأفكار من خلال المجلات والدوريات الأجنبية بنسبة ١٩,٥% (٢٣ تكرارًا). هذه النسبة المرتفعة مردها إلى التحفيز المستمر من المديرين الفنيين لمُخرِجيهم بضرورة مشاهدة الدوريات الأجنبية والمواقع المتخصصة فى التصميم، ذلك أن جزءًا كبيرًا من الإبداع يتمثل فى النقل والتقليد، لكن الأهم هو أن لا يظل المُخرِج أسيرًا لهذا التقليد، ولا بد أن يكون له إبداعه الخاص وأن لا ينتظر إبداع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك فإن تمصير الأفكار الأجنبية يظل حلا لكثير من المواقف. هذا الاهتمام بالأفكار الأجنبية يمتد إلى رؤساء التحرير، وبخاصَّة أنهم من المتابعين الدائمين لها،

وإمكانية أن يطلب أحدهم من المُخرِج تنفيذَ أو تقليدَ فكرةٍ معينةٍ واردةٌ جدًا مع بعض الاحتياطات، مثل فارق الثقافات، ونوع الخط الذى يمكن أن يغير كثيرًا من الفكرة الأساسية.

المصدر الثالث للحصول على أفكار إبداعية كان المناقشات مع الزملاء بنسبة ١٥,٢% (١٨ تكرارًا)، ويشير ذلك إلى الدور الذى يمكن أن يلعبه زملاء العمل فى الإبداع، خصوصًا أننا فى مجال إبداع جماعى. يستطيع المُخرِجون أيضًا الحصول على أفكار من خلال رؤية المدير الفنى، أو من خلال خبرتهم وثقافتهم الشخصية بنسبة ١٤,٤% لكل منهما (١٧ تكرارًا لكل منهما)، وفى النهاية يمكن أن يستلهم المُخرِجون أفكارهم من رؤية رئيس التحرير أو من يقوم برسم الصفحات مع المُخرِج من إدارة التحرير بنسبة ٨,٥% (عشرة تكرارات).

بالإضافة إلى ذلك فإن المدير الفنى فى بعض صحف العينة («المصرى اليوم» و«نهضة مصر») يمارس دورًا تعليميًا فى كيفية الحصول على الأفكار، من خلال التشجيع المستمر على إنتاج الجديد والمختلف، وشرح كيفية التفكير فى الموضوعات بطريقة مختلفة، وتجويد الأفكار إذا لزم الأمر.

أحسن لاعب .. أحسن هداف .. أحسن حارس مرمى .. أحسن هجوم .. أحسن دفاع .. وأحسن «حسن شحاتة»

المصري اليوم

صُنّاع الفرحة

مصر.. إمبراطورية لا يغيب عنها الكأس

الفراعنة سجلوا «١١» هدفاً في مرمى كأس العالم

© د. أحمد محمود
المصري اليوم


شكل رقم 36

تخصيص الصفحة الأولى بشكل يوحي بأهمية الشكل عن المضمون في هذه الحالة

تطوير الأفكار الإبداعية:

أوضحت إجابات المُخرِجين أن الأفكارَ التى يقدمونها يمكن أن يطرأ عليها كثيرٌ من التغييرات بنسب مختلفة من قبل المدير الفنى سواء قبل تنفيذها (على «الماكيت») أو بعد تنفيذها (على «البروفة»). حيث أن كثيرًا ما يتم تغيير ما يقدمه المُخرِجون من أفكار بنسبة ١١,١% (أربعة تكرارات)، فى حين يتم التغيير أحيانًا بنسبة ٦٩,٤% (٢٥ تكرارًا)، ويحدث التغيير نادرًا بنسبة ١٤,٥% (سبعة تكرارات). وهذه النسب تشير إلى أن المدير الفنى يمارس دورًا فعّالا فى ما يظهر من أفكار على صفحات الجريدة، ولكن فى الوقت نفسه يعطى مساحة للمُخرِجين للتعبير عن أفكارهم دون تدخل (قد يكون ذلك مع فئة معينة من المُخرِجين ممَّن يثق المدير الفنى بما يقدمونه من أفكار).

وفى حالة اعتراض المدير الفنى على إحدى الأفكار أو تغييرها بالإضافة أو الحذف لبعض التفاصيل، أوضحت الدراسة أن المساحة المتاحة للمناقشة كبيرة فى صحف العينة، وأن هناك مجالا ليدافع المُخرِجون فيه عن أفكارهم، فالتصرف الأول لدى كثير من المُخرِجين عند اعتراض المشرف الفنى على الفكرة أو على بعض تفاصيلها هو مناقشته، إما لإقناعه، وإما لمعرفة جوانب النقص، ولماذا لا تصلح الفكرة، وكانت نسبة تلك الإجابات ٨٠,٥% (٢٩ تكرارًا). ثم جاء اختيار اتباع تعليمات المشرف الفنى دون مناقشة بنسبة ٢٠,٧% (ستة تكرارات)، وأخيرًا تقديم فكرة جديدة بنسبة ٢,٨% (تكرار واحد فقط).

ويقوم المديرون الفنيون عادة بتعديل الأفكار أو تطويرها فى الحالات الآتية:

- عندما لا تتفق مع سياسة الجريدة الإخراجية وتصـميمها الأساسـى، مثل استخدام ألوان، أو تكوينات صور، أو معالجات للموضـوعات غير معتمدة فى الجريدة.
- إذا لم تعبر عن المضمون التحريرى أو تتفق معه.
- إذا لم تكن مكتملةً، والاكتمال هنا يعنى أن المدير الفنى لا يحتاج إلى الإضافة أو الحذف من الفكرة.
- فى أثناء التنفيذ، فغالبًا ما تحدث بعض المشكلات فى مرحلـة تنفيـذ «الماكيت»، ويتم حلها من خلال تدخل المشرف الفنى.
- وجود مشكلات فى بعض أجزاء الصفحة، بعيدًا عن الفكرة الأساسية، كأن تكون مساحة المتن كبيرةً فى جزء منها، أو أن تكـون هنـاك تفاصيل أو عناوين ثانوية فى غير مكانها، فيمكن التـدخل لإحـداث التكامل بين أجزاء الصفحة كاملة.
- الرغبة فى تجويد الفكرة، فمثلا يمكن أن تكون الفكرة بها قدر كبيـر من التميز والإبداع، لكن الصورة الأساسية المستخدمة فى بناء الفكرة يوجد أفضل منها.

خامساً: تقييم الإبداع:

لكى يتطور الإبداع ويستمر لا بد من تقييمه، فـالتقييم هنـا يعنـى الوقوف على جوانب التميز التى يمكن استغلالها، وجوانب القصـور التـى يمكن تجويدها، كما أنه يمثل نقطةً للبدء فى إبداع جديد، خصوصًا أننا أمـام عملٍ متجددٍ ومتكررٍ. وترتبط بفكرة التقييم الطريقةُ التى تتم بها، وأهـدافها، وما إذا كانت ستؤدى إلى التطوير أم لا.

اتبعت صحف العينة بعض الطرق لتقييم عمل أقسام الإخراج، وإذا كــان قد غلب عليها الطابع الشخصى الذى يقوم به المدير الفنى، فإن هناك طرقًـا علمية تم الاعتماد عليها أيضًا، وذلك على النحو التالى:

- الاستعانة بأقسام الدعاية والإعلان والأقسام التسويقية فى الجريــدة، وتشكيل لجنة لمناقشة المدير الفنى فى الأمور الفنية. واقتصـــر هــذا الأمر على جريدة «الشروق الجديد»، حيث توجد بها لجنــة يغلــب عليها الطابع التسويقى لتقييم الشكل والمضمون، وهى عادة تجتمــع بشكل دورى، ويتم تنفيذ ما تطلبه بما يتوافق مع القواعد الفنية.
- الاستعانة بالمراكز البحثية المتخصصة، واقتصرت هذه الطريقة أيضًا على جريدة «الشروق الجديد» التى استعانت بأحد المراكز مــرتين، بهدف تقييم الشكل والمضمون. واستخدمت نتائج هذين البحثين فــى إجراء بعض التعديلات على شكل الجريدة.
- التقييم الفردى الذى يقوم به المدير الفنى، وهى الطريقة المتبعة فــى كل صحف العينة، وتتم باستمرار من خلال متابعة أداء المُخــرِجين، واتجاهات التصميم وأخطائه، وسبل التطوير.

وتشير الدراسة إلى أنه ليس هناك اتفاق بــين المســؤولين عــن أقســام الإخراج حول تلك الطرق فى التقييم، فالبعض يرى أن الطرق العلمية للتقييم ضرورية، لأن الانغماس فى العمليات الفنية فى التحرير والإخراج يمكن أن يؤدى إلى عدم القدرة على ملاحظة الأخطاء وأوجه القصور، وبالتالى فأنــت فى حاجة إلى جهة تقييم من خارج نطاق تلك العمليات. فى حين يرى البعض الآخر أنه على الرغم من أهمية تلك الطرق فإن عدمَ اتباعها نابعٌ من أن تلك الطرق يمكن استخدامها مع الصحف الكبيرة التى تصدر فى عدد صــفحات

كبير مع وجود ملاحق دورية. ففى هذه الحالات يكون من الصعب على المدير الفنى المتابعة والتقييم بشكل مستمر ودقيق[٢٩٧]. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المراكز قليلةٌ جدًا، وعادة لا تكون هناك ثقة من القائمين على أقسام الإخراج بمهنية من يقوم بالتقييم[٢٩٨]. بالإضافة إلى ذلك أيضًا فإن فكرة التقييم نفسها مرتبطة بالمؤسسية، وبالتالى فمن غير المتوقع اتباع طرق علمية منظمة للتقييم فى صحيفة يتم إنتاجها بعشوائية[٢٩٩].

ولا يتوقف التقييم هنا على ما يقدمه المُخرِجون وإنما يقوم به المدير الفنى لتقييم نفسه وما يقدمه من إنتاج، فبعضهم يقوم بالاحتفاظ بالصفحات التى يرسمونها –وهى فى العادة الصفحة الأولى والملفات الخاصَّة– وتقييمها على فترات للتطوير والبحث عن اتجاهات جديدة فى العمل («**المصرى اليوم**» و«**الشروق الجديد**» و«**اليوم السابع**»).

297 عاليا عبد الرؤوف: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

298 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

299 محمد عبد الرشيد المشرف الفنى بجريدة نهضة مصر: مقابلة خاصة يوم الأربعاء ٣ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الأهرام المسائى».

بيئة العمل

البيئة التى يمارس فيها الأفرادُ سلوكَهم وعملَهم تُحدد إلى حد كبير ما إذا كان هؤلاء الأفراد سيقدمون أفكارًا ومُنتَجاتٍ إبداعية، أم أنهـــا ســـتكون عاملا سلبيًا أمام أى محاولات لذلك. فالمساحة والبيئة الطبيعية يمكن أن تكون أداةً قويةً لتدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحسين أدائها؛ ولذلك يتزايد الاهتمام بخلق بيئة إبداعية داخل المؤسسات، التى يمكن النظر إليها على أنها المساحة والمكان الذى يدعم الناس ويشجعهم على العمل بسلوك إبداعى[٣٠٠].

ويعرض المؤلف فى هذا المبحث النتائج الخاصَّة بتأثير بيئة العمـــل فى العملية الإبداعية فى صحف العينة، سواء تلك الخاصَّة بالبيئة المكانية، أو البيئة التكنولوجية للجريدة، وتضم الأجهزةَ والبرامجَ المســـتخدمة، وســـمات الأفراد العاملين فى الأقسام المساعدة.

أولا: البيئة المكانية:

على الرغم من أن الصحف الخاصَّة أصبحت كيانًا صحفيًا هامًّا على خريطة الصحافة المصرية، فإنها لم تصل فى إمكانياتها إلى الوضـــع الـــذى تصدر فيه الصحف القومية، من حيـــث المقـــارّ الضـــخمة، أو التجهيـــزات التكنولوجية، أو عدد العمالة الفنية، أو امتلاك المطابع وشـــركات التوزيـــع. مقارّ الصحف الخاصَّة –الصغيرة مقارنة بنظيراتها القومية– يتم النظر إليها على أنها أحد العوامل الإيجابية والسلبية، فى الوقت ذاته، فى الأداء الإبداعى.

---

[300] Yuri Martens: creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity، facilities. Vol.29، no.1-2، pp 63-79، 2011، p63

ويمكن أن تمارس البيئة الطبيعية أو المكانية للصحف الخاصَّة تأثيراتها فـــى العاملين بأقسام الإخراج فى الصحف الخاصَّة فـــى ثلاثـــة اتجاهـــات: أداء المُخرِجين (Performance)، والعملية الإبداعيـــة (Creative Process)، والعلاقات الإنسانية بين العاملين (People).

ونظرًا إلى الأهمية الكبيرة التى للبيئة فى الأداء الإبداعى للمُخرِجين، فإن المسؤولين عن أقسام الإخراج يضعون فى أولوياتهم الموقع الذى سيحتله قسم الإخراج بالجريدة، وتجهيزه مع الأقسام المرتبطة به. وهم فى العادة يختارون المكان الأكبر فى المساحة، والقريب من الأقسام التحريرية شديدة الاتصـــال بعملهم، مثل سكرتارية التحرير. ويشرفون بأنفسهم على تجهيزه لخلق بيئـــة داعمة للإبداع. ويمكن رصد نتائج تأثيرات البيئة المكانية على النحو التالى:

١– الأداء (Performance):

والمقصود هنا مدى تأثير البيئة المكانية وتصميمها فى اســـتعداد الفـــرد وقدرته على تقديم أفكار إبداعية فى أثناء عمله، وقد أشارت النتائج إلى وجود هذا التأثير بشكل إيجابى، حيث أن نسبة ٨٦,١% (٣١ تكرارًا) من مُخرِجى عينة الدراسة يرون أن بيئة العمل بصحفهم لها تأثير إيجابى فـــى تقـــديمهم أفكارًا إبداعية، بينما النسبة المتبقية ١٣,٩% (خمسة تكرارات) فتـــرى أنهـــا كانت عاملا سلبيًا ومُعوّقًا لتقديم أى أفكار جديدة.

كان العاملون فى أقسام الإخراج يعملون فى نفس البيئة المكانية فإنهم قد اختلفوا فى ما بينهم فى اعتبار سمات تلك البيئة عاملا إيجابيًا ومساعدًا على الإبداع، أو عاملا سلبيًا ومُعوّقًا لتقديم الأعمال الإبداعية.

أول ملمح للبيئة التى تساعد المُخرِجين على تقديم أفكارٍ إبداعيـــة كـــان سهولة الاتصال بالأقسام الأخرى المرتبطة بعمل الإخراج مثـــل التصـــوير

والأرشيف والتنفيذ، وذلك بنسبة ٢٠,٥% (٢٥ تكرارًا)، تلت ذلك قدرةُ المكان على إحداث التواصل بين أفراد قسم الإخراج بنسبة ١٧,٢% (٢١ تكـــرارًا). بعد ذلك يأتى عامل توفير المكان أجهزةَ كمبيوتر ووسائل اتصال بالإنترنـــت بنسبة ١٦,٣% (٢٠ تكرارًا)، ثم توفير مكتب خاصّ لكـــل مُخـــرِج بنســـبة ١٢,٣% (١٥ تكرارًا). ثم يساعد قرب مكتب المشـــرف الفنـــى مـــن قســـم الإخراج على سهولة التواصل بما يؤثر فى عمل المُخـــرِج بنســـبة ١٠,٦% (١٣ تكرارًا). بعد ذلك جاء تأثير كل من مساحة القسم الكبيرة، وأنه يـــوفر قدرًا من الهدوء اللازم للعمل بنسبة ٧,٤% لكل منهما (تسعة تكرارات لكـــل منهما)، ثم أن المكان يوفر قدرًا من الخصوصية بنسبة ٤,٩ (ستة تكرارات)، ويوفر مناظر مريحة للعين بنسبة ٢,٣% (أربعة تكرارات).

وعلى الجانب الآخر يرى البعض أن بيئة العمل لا تساعدهم على تقـــديم أفكار إبداعية، وأنها تمثل عاملا سلبيًا فى ذلك، إذا ما كانت مســـاحةُ القســـم صغيرةً بنسبة ٣٥,٧% (خمسة تكرارات)، ثم بنسبة متساوية جاءت أسباب أن المكان به قدرٌ عالٍ من الضوضاء، وأنه لا يوفر خصوصيةً للأفراد بنســـبة ٢١,٥% (ثلاثة تكرارات) لكل منهما، ثم صعوبة الاتصال بالأقسام المساعدة مثل الأرشيف والتصوير، وأنه ليست هناك أجهزة كمبيوتر ووسائل اتصـــال بالإنترنت بنسبة ٧,١% لكل منهما، وبنفس النسبة السابقة جاء سبب أنه ليس هناك مكان مخصص للتدخين، ممَّا يضطر البعض إلى التدخين فـــى مكـــان العمل.

٢- العملية الإبداعية (Process):

العملية الإبداعية هى ذلك التسلسل للأفكار والأفعال الـــذى يـــؤدى إلـــى مُنتَجات جديدة، ولذلك فهناك ضرورة أن يكون تصميم بيئة العمل داعمًا لذلك

التسلسل وميسرًا له، بما يعنى فى تسهيل العملية الإبداعية؛ ولذلك فإن اهتمام المديرين الفنيين الأول يدور حول اختيار المكان الأكبر مساحة –كما سبق أن أشرنا– فى محاولة لتجميع كل الأقسام الإنتاجية المرتبطة بالإخراج فى مكان واحد.

ويفضل أن يتم تصميم البيئة المكانية بما يضمن تدفق العمل أو (work flow) بشكل أفضل، مع مراعاة تحقيق أعلى درجات الخصوصية للعـــاملين بأقسام الإخراج. وجاءت نتائج الدراسة فى هذا الإطار على النحو التالى:

تدفق العمل:

تشير نتائج الدراسة إلى نجاح صحف العينة –إلى حد كبير– فى تصميم بيئة العمل بما ييسر من تدفق العمل بطريقة توفر كثيرا من الجهد والوقـــت، هذا التدفق يضم:

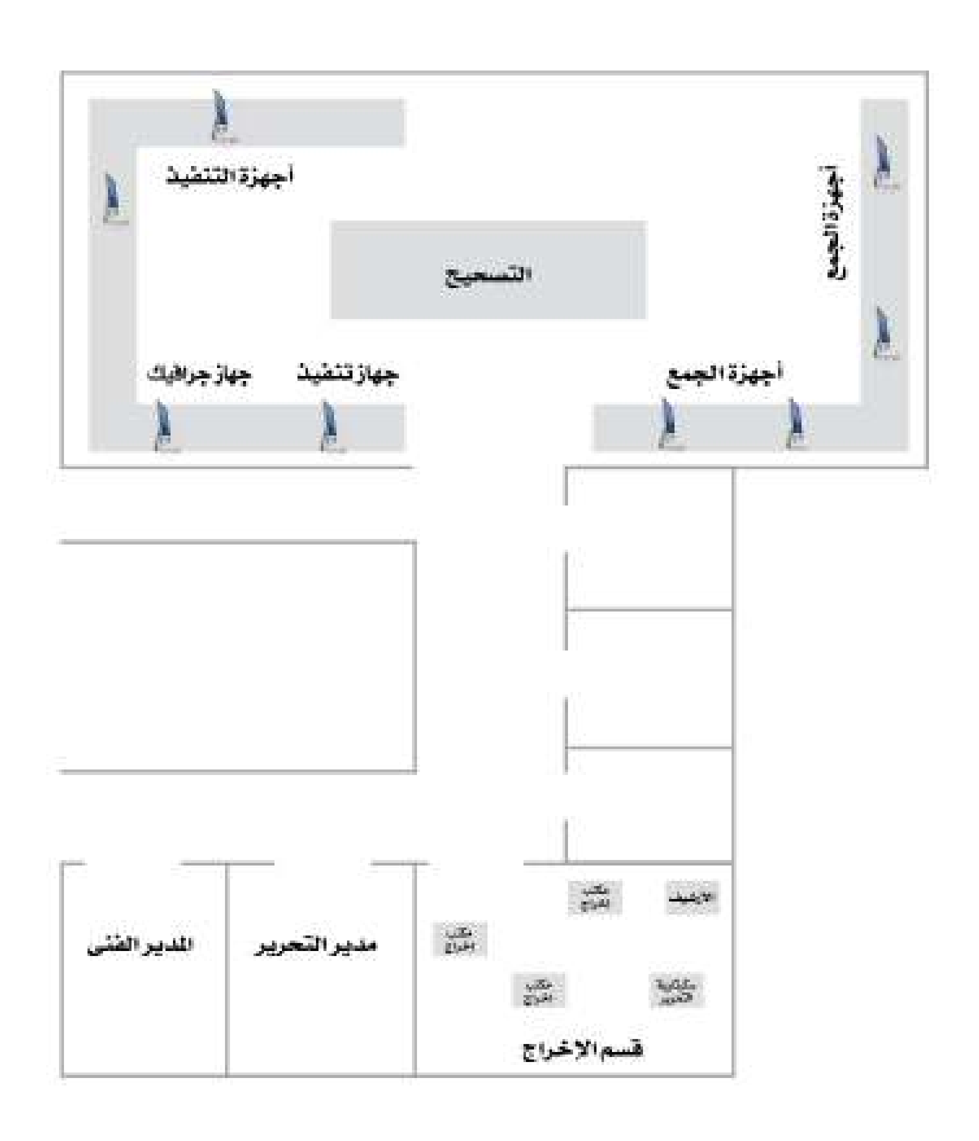
- التدفق بين سكرتارية التحرير[٣٠١] وأقسام الإخراج، بما يعنى ســـهولة وصول المادَّة التحريرية إلى قسم الإخراج، وسهولة وصول البروفات إلى سكرتارية التحرير. وقد حرصت معظم صحف العينة على ذلك، بجعل مكاتب السكرتارية ومديرى التحرير ورئيس التحرير بـــالقرب من قسم الإخراج، أو على الأقل فى نفس الدور. وكانت «الشـــروق الجديد» هى الجريدة الوحيدة التى كان مكتب رئيس التحرير لها فـــى الدور العلوى من قسم الإخراج والأقسام الإنتاجية.

---

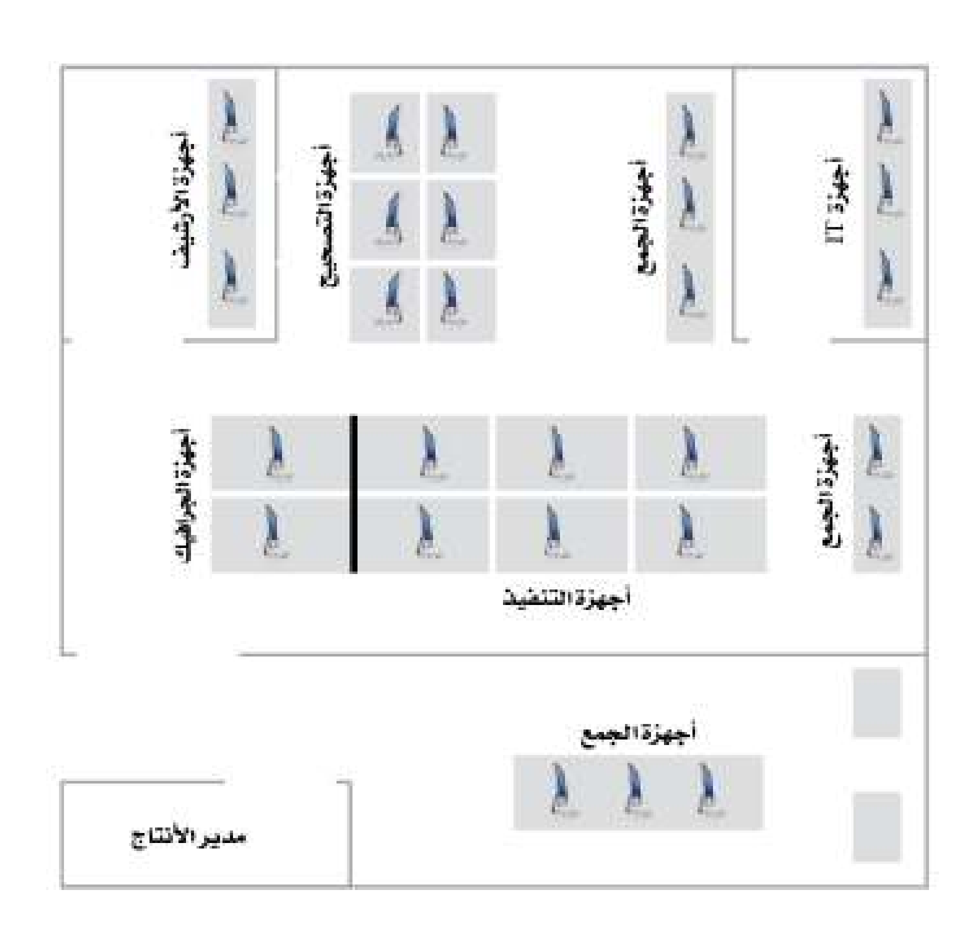
[301] مصطلح يطلق على الصحفيين الذين يمثلون حلقة الوصل بين إدارة التحرير وأقسام الإخراج، فهم من يراجعون المادة التحريرية قبل الجمع، ويقومون برسم الصفحات مع المُخرِجين، ويقومون بعمليات ما بعد البروفة مثل اختصار المادة والعناوين وتعديلها.

- التدفق بين قسم الإخراج والأقسام المساعدة، ونقصد بها هنا بشكل أساسى قسم التصوير، وقسم المعلومات أو الأرشيف، وهى تلك الأقسام التى يحتاج إليها المُخرِج قبل البدء فى عملية التصميم. ذلك أن الصورة تلعب دورًا كبيرًا فى أى عملية تصميم، والوصول إليها بسهولة وسرعة يمكن أن يكون دافعًا للإبداع. وقد اهتمت صحف العينة بوجود قسم المعلومات أو الأرشيف قريبًا من قسم الإخراج، بينما لم يكن الاهتمام ذاته بقسم التصوير، فكان فى معظم الأوقات فى أدوار أخرى.
- التدفق بين الإخراج والأقسام التنفيذية، ونعنى بها قسم معالجة الصور والتنفيذ الإليكترونى، بحيث يستطيع المُخرِج متابعة تنفيذ الصفحات.
- التدفق بين قسم الإخراج والمشرف الفنى، وقد تحقق ذلك بشكل كبير جدًا، سواء بالقرب الشديد لمكتب المشرف الفنى من الأقسام، أو على الأقل وجوده فى نفس الدور.

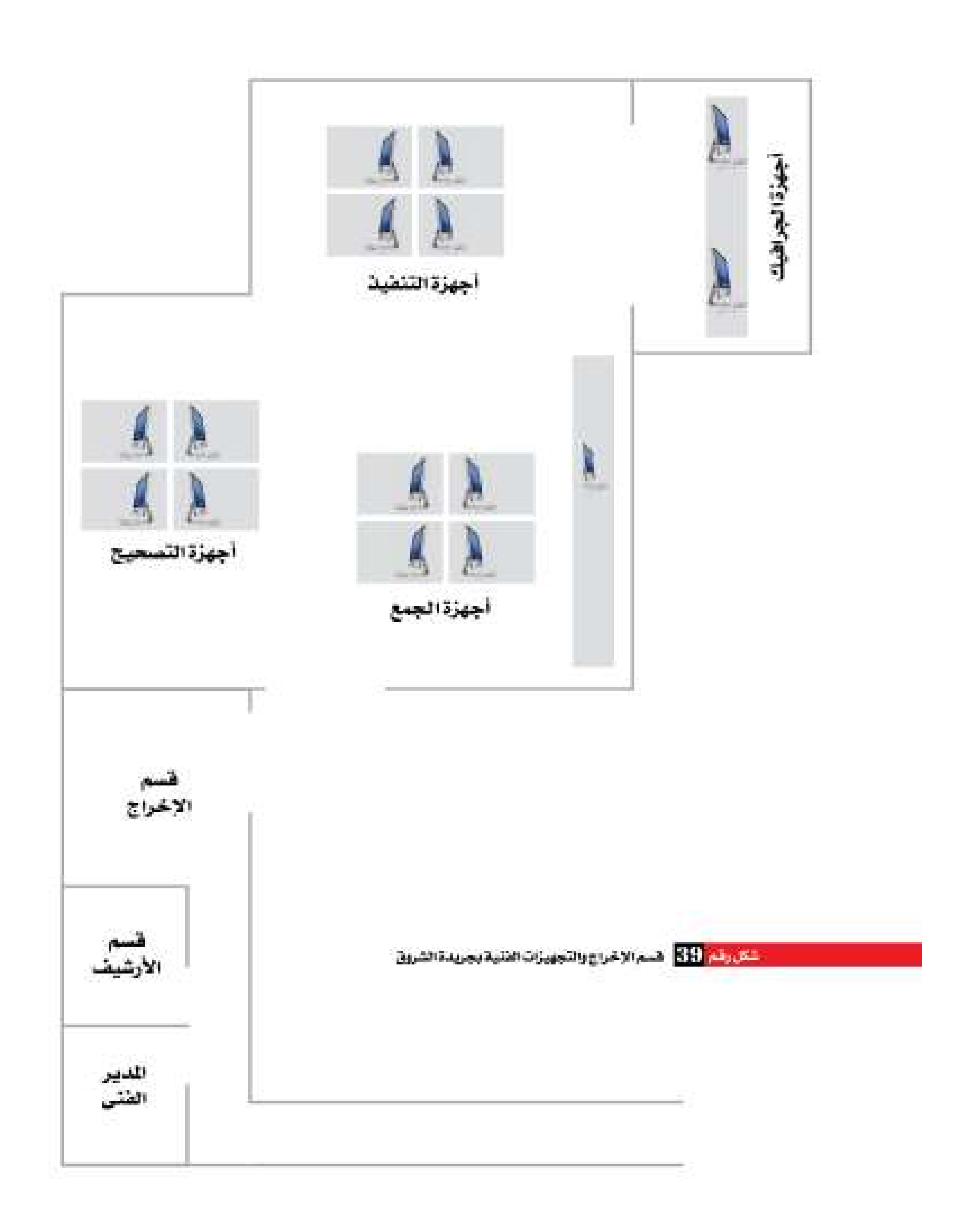
وبذلك تكون صحف العينة قد نجحت -إلى حد كبير- فى الحفاظ على تدفق العمل بالشكل الذى يمكن أن يسهم فى تقديم أفكارٍ إبداعيةٍ، كما هو موضح بالأشكال ٣٧ و٣٨ و٣٩ و٤٠ و٤١.



شكل رقم 37 قسم الإخراج والتجهيزات الفنية بجريدة نهضة مصر



شكل رقم 38 قسم الإخراج والتجهيزات الفنية بجريدة التحرير



شكل رقم 39 قسم الاخراج والتجهيزات الفنية بجريدة الشروق

أجهزة التنفيذ

أجهزة الإخراج

أجهزة الجمع

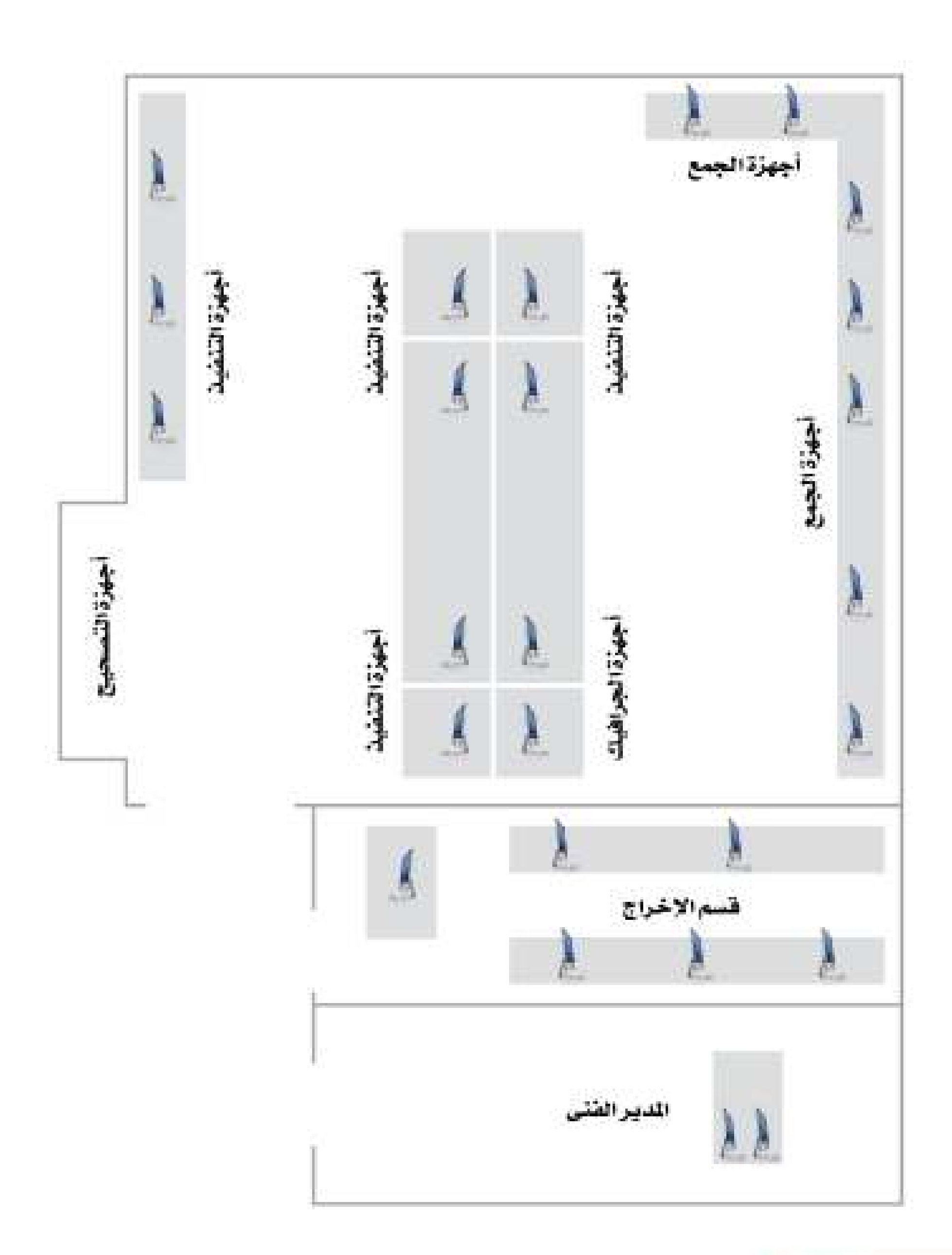
أجهزة التنفيذ

أجهزة الجرافيك

أجهزة الأرشيف



شكل رقم 40 قسم الإخراج والتجهيزات الفنية بجريدة اليوم السابع



شكل رقم 41 قسم الإخراج والتجهيزات الفنية بجريدة المصري اليوم

الخصوصية:

سبقت الإشارة إلى أن كثيرًا من المبدعين يحتاجون إلى مزيد من الخصوصية فى أثناء تفكيرهم، لإنتاج الأفكار الجديدة والإبداعية، حتى لو تحققت تلك الخصوصية فى الأماكن المغلقة أو فى السيارة.

وقد تفاوتت صحف العينة فى تحقيق الخصوصية لأقسام الإخراج، ففى «المصرى اليوم» و«التحرير» تم تخصيص حجرة منفصلة لقسم الإخراج تحقق لهم قدرًا عاليًا من الخصوصية. وفى «نهضة مصر» تم تخصيص حجرة منفصلة أيضًا للمُخرِجين، لكن مع وجود مكتب لسكرتارية التحرير وآخر للأرشيف، ممَّا قد يؤثر فى قدر الخصوصية المتاح. أما «اليوم السابع» فالمكان الذى يمارس فيه المُخرِجون عملهم يضم أيضًا قسمى الأرشيف والتصحيح، بالإضافة إلى كونه مكانًا مفتوحًا لا يضمن عدم وصول الضوضاء، ويزداد الأمر سوءًا إذا ما أخذنا فى الاعتبار أنه الطريق الوحيد للوصول إلى التجهيزات الفنية، ممَّا يعنى احتمالات كثيرة لحدوث تلك الضوضاء الناتجة عن مرور العديد من الأفراد المحتمل دخولهم.

والأمر فى «الشروق الجديد» ليس بأفضل حالا، فقسم الإخراج عبارة عن مكان مفتوح تمامًا، ويعتبر الطريق المؤدى إلى أماكن كثيرة بالجريدة؛ ولذلك فهو أقل صحف العينة تحقيقًا للخصوصية فى تصميم بيئة العمل.

٣- العلاقات الإنسانية:

يمكن للعلاقات الإنسانية أن تلعب دورًا هامًّا فى التأثير فى درجة الإبداع المتحقق، ويمكن أن تسهم بيئة العمل وتصميمها فى التأثير الإيجابى أو السلبى فى تلك العلاقات. ويرتبط ذلك بما يمكن أن نطلق عليه التصميم الرأسى والأفقى لبيئة العمل. ففى الوقت الذى يُنظَر فيه إلى مساحات الصحف

الخاصَّة الصغيرة من الناحية السلبية، يرى البعض أن ذلك يتحول إلى عامل إيجابى يمكن أن يسهم فى مزيد من الإبداع من خلال خلق علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد العاملين بالصحيفة، نتيجة كثرة الالتقاء المباشر والتعامل الدائم بينهم[٣٠٢].

وفى ذلك الإطار حققت «المصرى اليوم» و«اليوم السابع» النسبة الأعلى فى التصميم الأفقى لبيئة العمل من خلال وضع صالة التحرير وأقسام الإخراج والأقسام المساعدة له وإدارة التحرير فى دور واحد، وكانت هناك بعض الأقسام الإدارية والفنية أحيانًا فى أدوار أخرى.

أما «نهضة مصر» و«التحرير» فقد توزعت أقسام الجريدة على دورين، مِمَّا أثر سلبًا فى التواصل الإنسانى بين الأفراد. أما الوضع الأسوأ فى تصميم بيئة العمل، فكان من نصيب جريدة «الشروق الجديد» التى توزعت أقسامها على خمسة أدوار، فأصبح الاتصال محدودًا جدًا.

وسبقت الإشارة إلى بعض النتائج التى تشير إلى تأثر الإبداع لدى المُخرِجين بالعلاقات الطيبة مع الأفراد الذين يتعامل المُخرِج معهم مثل:

- كانت المناقشات مع الزملاء من أهم مصادر المُخرِجين للحصول على الأفكار الجديدة، ومن غير المتوقع أن تكون هناك مناقشات بين أفراد ليست بينهم علاقة إنسانية طيبة.
- يلجأ المُخرِجون فى أوقات كثيرة إلى رسم صفحات بعينها، نتيجة علاقة الصداقة التى تربطهم برؤساء تلك الصفحات أو المسؤولين عنها. والأمر نفسه يمكن أن يتكرر مع المحررين، فمن خلال الخبرة العملية للباحث يعمد المُخرِجون إلى تقديم أفضل ما لديهم فى إخراج

---

302 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

الصفحات التى يحررها أصدقاء لهم داخل الجريدة. وفى ذلك الإطار يُحذِّر بعض المشرفين الفنيين من أن تتطور علاقة الصداقة بين المُخرِج والمحرر إلى درجة تجعل المُخرِج يتنازل عن بعض الإجراءات الشكلية فى الصفحة لصالح المحرر.

- يمكن للمُخرِج أن يتقبل النقد الموجه لمُنتَجه النهائى إذا ما كان ذلك من شخصٍ تربطه به علاقةٌ طيبة، ويمكن أن يدفعه ذلك إلى تغيير الإخراج. فى حين أن ذلك غير وارد إذا ما أتى من شخص لا يعرفه المُخرِج من الأساس.
- التعامل المباشر والمستمر والدائم بين المُخرِج والأقسام المساعدة يمكن أن يسهم فى خلق علاقة طيبة تخلق حالةً نفسيةً طيبةً عند التعامل، مِمَّا قد يؤثر إيجابًا فى إبداع المُخرِجين.

ثانيًا: البيئة التكنولوجية:

ونقصد بها تلك الإمكانيات التكنولوجية ذات الصلة بالعمل الإخراجى المتوافرة فى الجريدة، والمتوقع أن تلعب دورًا كبيرًا فى درجة الإبداع المتحقق، سواء من حيث الكم المتوافر منها أو النوع. وقد لاحظ المؤلف أن معظم صحف الدراسة قد عمدت إلى تبنى التكنولوجيا الحديثة، حتى لو كان ذلك بأعداد أو كميات قليلة، سواء فى ما يتعلق بأجهزة التنفيذ أو الجمع أو الجرافيك، أو أقسام التصوير والاشتراك فى وكالات الصور. ويتطلب تبنى تلك التكنولوجيا أن يكون هناك أفرادٌ قادرون على التعامل مع تلك التكنولوجيا المتقدمة.

١- التكنولوجيا فى صحف العينة:

جريدة «التحرير»:

- ٦ أجهزة تنفيذ «I Mac».
- 5 أجهزة جمع «Mini Mac».
- جهازان للجرافيك «G5».
- ٦ أجهزة تصحيح «Mini Mac».
- ٣ أجهزة أرشيف «PC».
- الاشتراك فى وكالة «رويترز» ووكالة «Getty Images».
- قسم تصوير خاص بها.
- جهازان بقسم الإخراج «I Mac».
- برنامج النشر المستخدم هو «Adobe In design».

جريدة «الشروق الجديد»:

- ٤ أجهزة تنفيذ «Mac Pro».
- ٤ أجهزة جمع «I Mac».
- ٤ أجهزة تصحيح «I Mac».
- جهازان للجرافيك «Mac Pro».
- 3 أجهزة أرشيف «PC».
- الاشتراك فى وكالة «رويترز»، والوكالة الفرنسية، وخدمة «نيويورك تايمز».
- قسم تصوير خاص بها يضم ١٢ مصورًا.
- إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت فى أقسام الإخراج.
- برنامج النشر المستخدم هو «Adobe In design».

جريدة «المصرى اليوم»:

- ٩ أجهزة تنفيذ «Mac Pro».
- 6 أجهزة جمع «I Mac».
- جهازان للجرافيك «Mac Pro».
- ٣ أجهزة أرشيف «PC»، وجهاز «Apple».
- التصحيح ورقى.
- الاشتراك فى وكالة «رويترز» والوكالة الفرنسية (AP)، والوكالة الألمانية.
- قسم تصوير خاص بها يضم ١٨ مُصوِّرًا.
- ٦ أجهزة فى قسم الإخراج «Mac Pro».
- برنامج النشر المستخدم هو «Adobe In design».

جريدة «اليوم السابع»:

- ٦ أجهزة تنفيذ «G4»، وجهاز «G5».
- ٤ أجهزة جمع «I Mac».
- جهازان للجرافيك «G5».
- 3 أجهزة أرشيف «PC».
- ٦ أجهزة تصحيح «I Mac».
- الاشتراك فى وكالة «رويترز»، والوكالة الفرنسية، و«الأسوشيتد برس».
- قسم تصوير خاص بها.
- ٧ أجهزة بقسم الإخراج «Pc».
- برنامج النشر المستخدم هو «Adobe In design».

جريدة «نهضة مصر»:

- جهازان للتنفيذ «G4».
- 4 أجهزة جمع «I Mac».
- جهاز جرافيك «G4».
- التصحيح ورقى.
- جهاز أرشيف «Pc».
- ليس هناك اشتراك فى وكالات صور.
- برنامج النشر المستخدم هو «الناشر الصحفى».

ومِمَّا سبق يتضح ميل الصحف الخاصَّة إلى استقدام التكنولوجيا الحديثة التى يمكن أن تسهم فى الارتقاء بمستوى الجريدة بصريًا، والتى كان للمشرف الفنى دورٌ هامٌّ ومحورى فى اختيارها. ولكن يظل الأمر

مرهونًا بشكل كبير بإمكانيات المؤسسة ووضعها الإقتصادى الذى قد يـــدفع إلى تبنى تكنولوجيا أقل أو سابقة لما هو موجود بمجال النشر فـــى الوقـــت الراهن. وقد يدفع أيضًا إلى حلول أخرى بديلة للتخلـــى عـــن التكنولوجيـــا الأحدث، كتقليل عدد الأجهزة، أو تقليل عدد المنفذين والمتعاملين مع تلـــك التكنولوجيا، أو اختيار كفاءات أقل فى سبيل الحفاظ على تلك التكنولوجيا.

فى البداية كان تأكيد كل المشرفين الفنيين بصحف العينة، على ضـــرورة وجود التكنولوجيا الأحدث فى مجال النشر عند تأسيس أى صحيفة، خصوصًا أن التطورات التى تطرأ على تلك التكنولوجيا سريعة جدًا وتعمل على تقـــادم ما تتبناه الصحيفة سريعًا. وقد عدد المشرفون الفنيـــون مزايـــا التكنولوجيـــا الحديثة فى كثير من النقاط:

- تقليل المسافة بين الخيال وأصابع اليـــد، فكلمـــا شـــعر المُخـــرِج أن التكنولوجيا التى بين يديه لديها القدرة علـــى اختصـــار الخطـــوات اللازمة لتنفيذ الصورة البصرية الموجودة فى خياله، كانت الفرصـــة مواتية بشكل أكبر للإبداع.
- السرعة فى تنفيذ الأفكار، سواء من خلال إمكانيات برنامج النشر، أو إمكانيات الجهاز نفسه. فمثلا مع برامج النشر القديمة (مثل «الناشـــر الصحفى»، و«كوارك إكسبريس») كان المُخرِج يحتاج إلـــى وقـــت أطول لتنفيذ خياله. كذلك فإن القدرات العالية للجهاز تمنع أو تقلل من فرص توقفه المفاجئ عن العمل، وتضمن تنفيذ الأوامر فى وقت أقل.
- السهولة فى تنفيذ الأفكار، وهو أمر مرتبط بالمزج بـــين إمكانيـــات برامج النشر فى معالجة الصور ومعالجة النصوص. فالبرامج القديمة كانت تتميز فى جانب واحد على حساب الآخر، فبينما تميز «الناشر

الصحفى» بقدرته على معالجة النصوص، فإن معالجة الصـــور بـــه كانت فى غاية الضعف. فلو أراد المُخرِج أن يغير من حـــدة زوايـــا الصورة إلى الأركان الدائرية، أو يصنع ظلا للعنوان أو أى عنصـــر تيبوغرافى –وهى إجراءات إخراجية بسيطة– فإنه كان لا بد أن يتم ذلك على برنامج آخر، هو فى العـــادة «Photo Shop»، ثـــم يـــتم إرسالها مرة أخرى إلى «الناشر الصحفى». الأمر نفسه مع بـــرامج معالجة الصور التى تعطى اختيارات كثيرة جـــدًا فـــى مـــا يتعلـــق بالصور، واختيارات محدودة جدًا فى معالجـــة النصـــوص، بينمـــا التكنولوجيا الحديثة تتميز بقدرتها على المزج بين تلك القدرات.

- الدقة فى تنفيذ الأفكار من خلال إمكانيات تلك التكنولوجيا فى تقريب الأفكار من الواقع وجعلها أقرب إلى الحقيقة، وبخاصَّة فى حالة خلق الصور أو تركيبها فى حالات الكولاج أو الإنفوجراف مثلا.
- تطوير الأفكار، فإذا كانت التكنولوجيا لا تخلق الأفكار فإنها تعطـــى اختيارات كثيرة لتطويرها. وعلى المُخرِج هنـــا أن يتخيـــل الشـــكل البصرى فى ذهنه ثم يقوم بتطويره على الجهاز، هذا التطوير يمكـــن أن يتراوح بين ٢٥ و٣٠% من خلال إضـــافة بعـــض الإضـــافات واللمسات الفنية إلى الفكرة[٣٠٣]. ويمكن أن يبدأ المُخرِج بفكرة معينـــة وفى أثناء تنفيذها تتطور وتتغير إلى فكرة جديدة تمامًا[٣٠٤].
- تحفيز المُخرِج على تقديم أفكارٍ جديدةٍ، فعندما يجد المُخرِج أن أفكاره البصرية يتم تنفيذها بسهولة وسرعة ودقة كبيرة، سيكون ذلك دافعًـــا لأن يفكر فى الأغرب والأحدث والأفضل.

---

303 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

304 محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

- السرعة فى الحصول على عناصر التصميم أو مدخلات عملية التصميم، مثل الصور والموضوعات، سواء من خلال الشبكة الداخلية بالجريدة، أو من خلال إمكانية الوصول السريع إلى الإنترنت.
- الجودة العالية فى مدخلات عملية التصميم (مثل الصور)، وفى مُخرَجاتها (الصفحة ذاتها).

وقد جاءت تلك النتائج متطابقة مع إجابات المُخرِجين حول فوائد التكنولوجيا فى أدائهم الإبداعى، والتى تتمثل فى دقة تنفيذ الأفكار، وذلك بنسبة ٣٢% (٢٣ تكرارًا)، ثم السرعة فى تنفيذ الأفكار بنسبة ٢٥% (١٨ تكرارًا)، بعد ذلك يأتى التأثير بقدرتها على تطوير الأفكار بنسبة ٢٢,٢% (١٦ تكرارًا) ، وأخيرًا إمداد المُخرِج بأفكارٍ جديدةٍ بنسبة ٢٠,٨% (١٥ تكرارًا).

ويربط البعض بين جدوى التكنولوجيا الموجودة بالجريدة ومدى إلمام المُخرِج بها وقدرته على التعامل معها، فالمشرف الفنى لـ«اليوم السابع» يرى أنه ليس كافيًا أن تكون مُخرِجًا جيدًا فقط، وإنما أيضًا لا بد أن تكون ملمًا ببرنامج النشر الذى تعمل به جريدتك. ويَشترط المُشرف الفنى لـ«نهضة مصر» فى المُخرِج المُبدع أن تكون لديه إمكانيات فى التعامل مع الكمبيوتر وبرامج النشر. ويؤكد المُشرف الفنى لـ«المصرى اليوم» أن الإلمام ببرامج النشر من شأنه أن يخلق فارقًا بين المُخرِجين، لكنه لا يشترط ذلك عند اختيار المُخرِجين، لأنه فى العادة يعتمد على حديثى التخرج. والأمر نفسه يتبناه المُشرف الفنى لـ«التحرير»، حيث إن المُخرِجين سوف يتعلمون برامج النشر مع الوقت.

وقد جاءت إجابات المُخرِجين لتؤكد حرص الغالبية منهم على الإلمام ببرامج النشر التى يعملون عليها،
ويتضح أن ٨٨,٩% من مُخرِجى صحف الدراسة كانوا قادرين على التعامل مع برامج النشر والأجهزة الموجودة فى صُحفهم وإجادتهم لها بشكل تامّ بنسبة ٦٣,٩% (٢٣ تكرارًا)، أو إجادتها إلى حد ما بنسبة ٢٥% (تسعة تكرارات). فى حين كانت نسبة من لا يجيدون التعامل مع برامج النشر ١١,١% فقط (أربعة تكرارات).

٢- المتعاملون مع التكنولوجيا:

يمكن أن يتأثر أداء المُخرِج الإبداعى بقدرات الشخص الذى يقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة والإبداعية، للدرجة التى قد تجعل المُخرِج يعزف عن تقديم أفكار جديدة إيمانًا منه بأن المُنفذ لن يستطيع تنفيذها بالشكل الذى يريده[٣٠٥].

يمكن تقسيم المتعاملين مع التكنولوجيا فى الجريدة مِمَّن لهم علاقة بقسم الإخراج إلى فئتين: الأولى هى التى تسبق عملية الرسم وخلق الأفكار وتضم أقسام التصوير والأرشيف والجمع، والثانية هى المسؤولة عن تنفيذ الأفكار وتضم قسمى معالجة الصور والتنفيذ.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الخصائص التى تميز المتعاملين مع التكنولوجيا فى صحف العينة التى يمكن أن يكون لها تأثير فى الأداء الإبداعى للمُخرِجين، وذلك على النحو التالى:

---

[305] منار فتحى: أثر المنافسة فى تطوير إخراج المجلات النسائية المصرية، دراسة على القائم بالاتصال وتكنولوجيا الطباعة فى مجلتى «حواء» و«نصف الدنيا» فى الفترة من ١٩٩٠-١٩٩٦، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

- **العدد:**

أظهرت الدراسة أن هناك تباينًا واضحًا بين عدد المتعاملين مع التكنولوجيا فى صحف العينة، هذا التباين مرده فى الأساس إلى نظام العمل المُتبَع فى الجريدة، وهل تتّبِع نظام الوردية الواحدة والتفرغ فيقل العدد، أم تتّبِع نظام الورديتين وبالتالى لا تشترط التفرغ وتفتح الباب لزيادة العدد؟

جريدة «المصرى اليوم» تميزت بوجود عدد كبير من العاملين بها مِمَّن لهم علاقة بتنفيذ أفكار المُخرِجين والتعامل مع التكنولوجيا، فلديها ١٦ فردًا فى قسم التنفيذ، و١٣ فى قسم الجمع، و٦ فى قسم الجرافيك ومعالجة الصور، و٥ فى قسم الأرشيف، و٤ فى قسم المتابعة.

أما جريدة «التحرير» فيوجد لديها ٩ فى قسم التنفيذ، و٥ فى قسم الجمع، و٤ فى قسم الجرافيك، و٥ فى قسم الأرشيف، و٩ فى قسم التصحيح. فى حين كان لدى جريدة «الشروق الجديد» ٩ فى قسم التنفيذ، و٥ فى قسم الجمع، و٣ فى قسم الجرافيك، و٥ فى قسم الأرشيف، و٩ فى قسم التصحيح. أما «اليوم السابع» فلديها ١٢ فى قسم التنفيذ، و٧ فى قسم الجمع، و٤ فى قسم الجرافيك، و٧ فى قسم الأرشيف، و١٢ فى قسم التصحيح. وجريدة «نهضة مصر» يوجد بها ٩ فى قسم التنفيذ، و١٠ فى قسم الجمع، و٤ فى قسم الجرافيك، و١٠ فى قسم التصحيح.

ونلاحظ هنا أن العدد من الناحية النظرية مناسب جدًا لإصدار يومى إذا ما تمت مقارنته بعدد صفحات الجريدة، حتى عندما زاد عدد الصفحات فى جريدة «المصرى اليوم» زاد عدد المتعاملين مع التكنولوجيا المنوط بهم تنفيذ أفكار المُخرِج.

- **السن:**

لاحظ المؤلف على الأفراد المتعاملين مع التكنولوجيا فى صحف العينة صغر السن، وأن النسبة الكبرى منهم تقع فى سن الشباب، حيث تبدأ أعمارهم من العشرينيات. وعلى الرغم من أن هناك نسبةً قليلةً من كبار السن نسبيًا فإنهم غالبًا فى وظائف لا تتطلب الإبداع، وهى فى الأساس الجمع والتصحيح، أما التنفيذ والجرافيك فهم فى العادة من الشباب[٣٠٦].

أهمية ذلك تنبع من التوافق المتوقع حدوثه بنسبة كبيرة بين مُنتِجى الأفكار الشباب (المُخرِجين)، ومُنفذى الأفكار الشباب أيضًا (أقسام التنفيذ والجرافيك)، نتيجة لتقارب السن، وبالتالى طريقة التفكير وطريقة الحوار واللغة المستخدمة، مِمَّا يسهل كثيرًا من التعامل المباشر بينهما.

كذلك فإن المصريين بطبعهم يميلون إلى الاعتقاد بصعوبة إعطاء التعليمات لمن هم أكبر منهم سنًا، انطلاقًا من أن ذلك يعد جزءًا من احترامهم. ويزداد الأمر صعوبةً إذا أخذنا فى الاعتبار أن كبار السن هم فى العادة أصحاب خبرة –ونقصد هنا سنوات العمل– أطول من معظم المُخرِجين الموجودين بصحف العينة؛ ولذلك فإمكانية حدوث «التعامل الحَرِج» وارد جدًا، مِمَّا قد يؤثر سلبًا فى درجة جودة وإبداع المُنتَج النهائى.

كما أن المتعاملين مع التكنولوجيا من كبار السن يجيدون استخدام برامج النشر القديمة التى اعتادوا العمل عليها لفترات طويلة، وأهمها «الناشر الصحفى» و«كوارك إكسبريس»، فى حين أن معظم الصحف الحديثة، ومنها صحف العينة تستخدم برامج نشر حديثة، وعلى رأسها « Adobe In

---

306 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق..

Design»؛ ولذلك فالاعتماد على الشباب يعد حلا أفضل فى تكوين أقسام التجهيزات الفنية فى الصحف الجديدة.

- **النوع:**

تشير الدراسة إلى غلبة الذكور بنسبة كبيرة جدًا على الإناث فى أقسام التجهيزات الفنية فى صحف العينة، ففى «المصرى اليوم» توجد أربع إناث فقط من أصل ٤٤ فردًا يعملون فى التجهيزات الفنية للجريدة، وفى «التحرير» توجد أنثيان فقط من أصل ٣٢. أما «نهضة مصر» فلا يوجد بها أى تمثيل للإناث فى أقسام التجهيزات الفنية.

والباحث هنا أميل إلى هذه الحالة، فمهنة التجهيزات الفنية تحتاج إلى مجهود كبير بجانب المجهود الذهنى، بالإضافة إلى إمكانية العمل لفترات طويلة فى المساء؛ ولذلك يفضل أن تكون الغلبة للعاملين من الذكور.

- **التفرغ:**

ظلت الصحف الخاصَّة لفترات طويلة تعتمد على العاملين بالصحف القومية فى أقسام التجهيزات الفنية، لأنها كانت الخبرات الجاهزة وقتها. لكن وبمرور الوقت بدأت الصحف الخاصَّة فى تكوين أقسامها الخاصَّة من خلال عمليات التدريب لأفراد هم فى العادة من الشباب. وفى ذلك الإطار بدأت بعض الصحف تشترط على العاملين بالتجهيزات الفنية التفرغ للعمل بالجريدة مع مراعاة تعويضهم ماديًا.

وقد تحقق ذلك الوضع بشكل كبير فى صحيفتى «التحرير» و«الشروق الجديد»، حيث يُشترَط على العاملين أن لا يعملوا فى أماكن أخرى، أما «المصرى اليوم» و«اليوم السابع» فتفضلان التفرغ، ولكن لا مانع من عمل

آخر إضافى لا يؤثر سلبًا فى عملهم بالجريدة الذى يعد عملَهم الأساسى. والوضع الأسوأ كان من نصيب «نهضة مصر» التى يعتبرها كلُ من بالتجهيزات الفنية مكانَ عملٍ إضافى.

السياق التحريرى

إذا كان الإبداع فى شكل الصحيفة يتأثر بطبيعة المضمون الذى يقوم المُخرِج بالتعامل معه، فإن إدارةَ التحرير – وعلى رأسها رئيسُ التحريـــر– تمارس أيضًا دورًا كبيرًا فى درجة الإبداع المتحقق، بدءًا من إيمانها ورؤيتها لدور الإخراج، أو ما تقوم به لتوظيف المادَّة التحريرية بما يحقق مزيدًا مـــن الإبداع، أو درجة تدخلها فى عمل المُخرِج، ثم إتاحة الفرصة للمُخرِج ليكون صاحب القرار النهائى فى الشكل من عدمه.

أولا: رؤية إدارة التحرير لدور الإخراج بالجريدة:

توصلت الدراسة إلى أن نظرة إدارة التحرير إلى الإخـــراج بـــدأت تتغير بشكل إيجابى، وبعد أن كان الإخراج عاملا وعمـــلا مكمـــلا للعمـــل التحريرى، أصبح شريكًا فى نجاح الجريدة. فلا يكفى فقط أن يكـــون لـــديك مضمون جيد لتنجح، بل لا بد من عرضه بصريًا بشكل جذاب وملائم.

ويمكن رصد نظرة رؤساء تحرير صحف العينة –وهى التى تحدد نظرة إدارة التحرير كاملة– لدور الإخراج فى الجريدة فى النقاط التالية:

- الوظيفية.. وهى النظرة التى يؤمن بها أيضًا المسؤولون عن إخراج صحف العينة، ولا يتم النظر إلى النواحى الجمالية بالصفحة إلا بعـــد استيفاء كل الجوانب الوظيفية، وعلى رأسها يُسر القراءة[٣٠٧].
- فى المرحلة الأولى من عمر الجريدة يكون للإخراج دورٌ فى الترويج للجريدة، حيث يكون الالتقاء الأول بالقراء من خلال الإخراج، ومن

---

[307] عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

خلاله يتم جذب القارئ إلى الجريدة، ثم تأتى مهمة تسهيل قراءة المضمون، وبعد ذلك يأتى دورُ التحرير[308].

- الدور الأكبر للإخراج يتمثل فى الحفاظ على شخصية الجريدة، ويمكن القول إن أكثر من ثلثى تلك الشخصية مسؤولية الإخراج. فعلى الرغم من وجود سياسة وشخصية تحريرية واضحة للجريدة، فإن التعرف البصرى أسهل كثيرًا من التعرف على السمات التحريرية. ويتم ذلك من خلال شكل العناوين الرئيسية والشارحة، وشكل الصور، والألوان، وغيرها من طبيعة التعامل مع العناصر التيبوغرافية أو طبيعة العلاقات بينها[309].
- الإخراج له الدور الأعظم فى نجاح الجريدة، وأكثر من ٥٠% من هذا النجاح مرهون بالإخراج إذا ما توافرت له مادَّة تحريرية ملائمة. فالمعادلة الطبيعية تعنى «إخراج جيد مع مادَّة جيدة يساوى نجاحًا مضمونًا»[310]. هذه المناصفة فى نسب النجاح مردها أن الموضوعات الخاصَّة والانفرادات والسبق الصحفى لا يمكن مطلقًا أن يلفت (كلها أو بعضها) نظر القارئ ويجذبه ويؤثر فيه دون شكل جذاب[311].
- المُخرِج هو مهندس ديكور البيت، فكما يحتاج الفرد إلى لمسات فنية وجمالية فى البيت تشعره بالبهجة، فإن الجريدة لن تكون لها تلك

---

308 نفس المرجع السابق.

309 نفس المرجع السابق.

310 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

311 مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

البهجة فى أثناء تلقيها من قبل القراء إلا من خلال شـــكل بصـــرى جيد[٣١٢].

- المشاركة فى صناعة المضمون، فالمفروض أن لا يتعامل المُخـــرِج مع المضمون على أنه مجموعةٌ من الكلمات المتراصة دون أن يدرك معناها، بل لا بد من قراءة المادَّة التحريرية لكى يكون قادرًا علـــى خلق شكل جذاب ملائم للمضمون. وهو ما دفع رئيس تحرير جريدة «التحرير» إلى وصف المشرف الفنى بمدير التحرير الفنى، لما يجب أن يكون عليه من دراية تامة بالخط التحريرى للجريدة الذى يكـــون هو أحد صناعه[٣١٣].
- هو السبيل الوحيدة لبقاء الصـــحيفة المطبوعـــة بجانـــب الصـــحيفة الإليكترونية، وذلك من خلال العناصر والأشكال الجديدة التى تعتمـــد على المزج بـــين التحريـــر والإخـــراج. وتحديـــدًا فـــى الصـــورة والإنفوجراف فى الشكل، والتحليل فى المضمون[٣١٤].

مِمَّا سبق يتضح أن هناك تغييرًا قد طرأ على نظرة إدارة التحرير إلى ما يمكن أن يقوم به الإخراج فى حياة الجريدة، مِمَّا ينبئ بمزيد من التسهيلات فى أثناء قيام المُخرِج بعمله.

---

312 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

313 نفس المرجع السابق.

314 خالد صلاح: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

ثانيًا: رؤية إدارة التحرير للإبداع فى الإخراج:

استكمالا لرؤية إدارة التحرير للإخراج، تأتى رؤيتها للإبداع الذى يمكن أن يتحقق فى شكل الصفحات، فاختلاف تلك الرؤية يمكن أن ينعكس بشدة على المساحة المتاحة للمُخرِجين لتقديم أفكارهم الإبداعية. وقد جاءت نظرة إدارة التحرير إلى الإبداع فى الإخراج فى النقاط التالية:

- الإبداع هو استغلال الأدوات المتاحة مع الحفاظ على شخصية الجريدة دون بهرجة، أى عندما أعطى له ١٠ موضوعات فى الصفحة بأدوات معينة، يقوم بتصميم شكل يُسهل قراءة تلك الموضوعات، خصوصًا إذا كانت الأدوات محدودة، مثل أن لا تكون هناك صورة قوية أو كاريكاتير أو عناوين جيدة، وبالرغم من ذلك فإنه يعطى شكلا جيدًا... فهذا هو الإبداع. أو عندما تكون الموضوعاتُ قليلةً فى الصفحة الأولى ويقوم بترتيبها بشكل جذاب، أو «عندما يعطينى المُخرِج كل ما أريده فى نصف الصفحة الأولى العلوى بشكل جيد»[٣١٥].
- نجاح الشكل فى توصيل الرسالة الاتصالية، فنحن لا نحكم على الشكل بأنه «صح أو خطأ»، وإنما نحكم عليه بأنه «جميل أو غير جميل»، وفقًا للدرجة التى حققها فى توصيل تلك الرسالة للمتلقى. وذلك استنادًا إلى أن المُخرِج والمحرر شريكان فى إنجاح الصحيفة، وليس هناك جدوى من أن يقدم المُخرِج شكلا جذابًا يتطلب التنازل

---

[315] عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

عن جزء كبير من المادَّة، فهنا نفقد جـزءًا هامًّا من الرسالة الاتصالية[316].

- الإبداع فى الإخراج هو الشكل والمُنتَج الذى يلفت الانتباه إلى الموضوع دون النظر إلى مضمون الموضوع، أو اسم كاتبه. والفكرة هنا هى أن الشكل المُبدَع هو القادر على خطف نظر القارئ وسط الزحام الشديد[317].
- البساطة المفرطة، فكلما كانت لمسات المُخرِج الفنية بسيطة، وكلما أدى عمله دون تزيد فى التزيين المبالغ فيه، فإن هذا يعد إبداعًا[318].
- التميز فى استخدام العناصر التيبوغرافية بما يخلق شخصيةً مميزةً للصحيفة، ويشمل ذلك اختيار أنواع خطوط للمتن، وأنواع خطوط العناوين، واستخدام مسافات بين السطور، بحيث لا تتسع فتُسبب هدرًا فى المادَّة، أو تضيق فتُشكل صعوبةً فى القراءة. كذلك الإتقان والتميز فى استخدام البراويز، وشكل العناوين الشارحة والتمهيدية وعلاقتها بالعنوان الرئيسى، والعقلانية فى البياض بالشكل الذى يسمح بوجود «نور» فى الصفحة، واختيار ألوان مميزة للصحيفة والتعقل فى استخدامها، وقدرة المُخرِج على ترتيب الموضوعات بما يعضد من العلاقة العضوية بين التحرير والإخراج[319].
- الإبداع هو القدرة على تقديم الأفكار الجديدة، أو القدرة على تبنى الأفكار الجديدة الموجودة بالصحف العالمية وتطويرها، فقد كان تقديم

---

316 نفس المرجع السابق.

317 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

318 خالد صلاح: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

319 نفس المرجع السابق.

الإنفوجراف فى الصحف المصرية شكلا من أشكال الإبداع بالرغم من أنه فكرة مأخوذة من الصحف الغربية، لكن تبنيه يعد إحدى درجات الإبداع[٣٢٠].

- الإبداع فى الإخراج هو قدرة المُخرِج على كسر المنطق والخروج عن النسق السائد، بما يحقق المفاجأة للقارئ، فالفارق بين الإبداع وغيره من الأنشطة هو القدرة على العمل عكس توقعات المتلقى[٣٢١].
- الإبداع هو أن يكون المُخرِجُ كاشفًا لحاجات المتلقين لا مخترعًا لها، أو بمعنى آخر قدرة المُخرِج على رؤية الواقع واستنباط تصورات نظرية منه، لا فرض تصوراته النظرية على القراء. فمثلا إذا كان هدف الصحافة هو جذب جمهور الويب فعلى المُخرِج تبنى ثقافة الويب فى خلق تصورات بصرية للجريدة[٣٢٢].
- الإبداع هو القدرة على إعطاء الجريدة شيئًا ستحتاج إليه بعد ذلك، أى القدرة على إيجاد تصورات مستقبلية غير موجودة، مثل فكرة المطاعم السريعة، فأول من فكر فى أنها ستكون مقصدًا للكثيرين فى ما بعد كان رجلا مُبدعًا[٣٢٣].
- يمكن القول إن هناك إبداعًا فى شكل الجريدة عندما تتحقق ثلاثة أشياء، **الأول** عندما يخلق المشرف الفنى شخصيةً بصريةً متفردة للصحيفة، بحيث يَسهل التعرف عليها حتى لو لم يكن عليها الاسم أو «اللوجو». **الثانى** هو توصيل المضمون إلى القارئ فى شكل جميل

---

320 نفس المرجع السابق.

321 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

322 نفس المرجع السابق.

323 نفس المرجع السابق.

ومريح وسهل، أما **الثالث** فيتعلق بالتجديد الذى يقوم به المُخـــرِج أو المشرف الفنى على فترات، ويقدم فيه أفكارًا جديدة غير مطروقة من قبل[324].

ونلاحظ أن هناك نظرةً إيجابيةً نحو الإبداع فى الإخـــراج، وأن رؤســـاء التحرير وإن كانوا يرون فى بعض الأوقات أنه نشاط وظيفى، فإنهم يرون فى الوقت نفسه أنه قيم جمالية لا بد أن تتحقق بجانب تلك الوظيفة. فإذا كان دور الإبداع فى الشكل يتبع المضمونَ (Form Follows Content)، فإن ذلـــك يمكن أن يتم بجاذبية وجمال.

ثالثًا: معرفة رؤساء التحرير بمبادئ العمل الإخراجى:

إذا كانت نظرة رئيس التحرير إلى العمل الإخراجى من شأنها التأثير فى المساحة المتاحة للمُخرِجين لأداء عملهم، فإن تلك النظرة هى التـــى تحـــدد درجة وشكل تعامل كل إدارة التحرير مع المُخرِجين. وتتأثر نظرة وموقـــف رئيس التحرير من الإخراج، وفقًا لمعرفته بمبادئه ومدى اهتمامه بـــه. وقـــد توصلت الدراسة إلى أن كل رؤساء تحرير صحف العينة كان لديهم اهتمـــامٌ كبيرٌ بالإخراج الصحفى من منطلق أن الصحافة إن لم تبحـــث عـــن حلـــول إخراجية وتحريرية جديدة سوف تنقرض. وتمثل اهتمام رؤســـاء التحريـــر ومصادر معرفتهم بالإخراج فى عدد من النقاط هى:

- المواظبة على متابعة التجارب والإصـــدارات الصـــحفية الأجنبيـــة بمختلف جنسياتها، من خلال نسخة الـــ«PDF» للجريدة على مواقـــع الصحف على الإنترنت. وعلى الرغم من وجود مشكلة اللغـــة عنـــد

---

[324] مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

البعض، فإن ذلك كان دافعًا ومحفزًا على متابعة الشكل والتعرف على الأساليب الإخراجية المتبعة فيها.

- شراء وقراءة الكتب الأجنبية الحديثة فى مجال الإخراج ثم إيداعها فى مكتبة المشرف الفنى لكى يطلع عليها المُخرِجون ويستفيدون منها ويتابعون أحدث الإصدارات فى مجال التخصص.
- متابعة التقارير الخاصَّة بالصحافة الحديثة وكل ما له علاقة بالمطبوعات والإعلام، سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية.
- الاشتراك فى منظمات ومراكز مهتمة بالإخراج الصحفى حول العالم، ومتابعة تقاريرها السنوية حول الإبداع فى الصحافة والجديد فى عالم الإخراج بصفة مستمرة، مثل «SND».
- الاحتفاظ بمطبوعات غير صحفية وتأمل شكلها، مثل البروشور وقوائم المطاعم، والمطبوعات الصحفية غير الجرائد، مثل المجلات والنشرات غير الدورية.
- الحرص على شراء بعض الجرائد المعروفة بتميزها فى الإخراج، وعلى رأسها «كورييه ديللا سيرا» الإيطالية، إيمانًا بأنها النموذج الأمثل الذى يجب اتباعه فى الإخراج الصحفى. وذلك بسبب الاعتقاد أيضًا بأن رئيس تحريرها ما هو إلا مدير فنى فى الأساس يعمل طوال الوقت على تطويع المادَّة التحريرية للشكل.
- ممارسة العمل الإخراجى، وهى نقطة تميز بها رئيس تحرير «الشروق الجديد» الذى مارس الإخراج بشكل غير احترافى. وذلك عندما كان يعمل بالخليج مع مُخرِج لبنانى، وكان يقوم بتعديل ما لا يراه مناسبًا، استنادًا إلى الخبرة التى اكتسبها من زملائه المُخرِجين الذين سبق أن عمل معهم.

- هذا الاهتمام بمتابعة أحدث التطورات فى مجال الإخراج من شأنه أن يخلق ثقافةً بصريةً لرؤساء التحرير قد تكون دافعًا إلى التطوير والإبداع من خلال إتاحة الفرصة للمُخرِجين لتقديم أفضل ما لديهم، وبما يتماشى مع تلك الثقافة البصرية، وقد تمثل عائقًا إذا ما استند رئيس التحرير إلى تلك الثقافة فى اتباع سياسة التدخل فى عمل المُخرِج.

رابعًا: مظاهر تأثير إدارة التحرير فى الإبداع فى إخراج الصحف الخاصَّة:

وفقًا لنظرة إدارة التحرير -الممثلة فى رئيس التحرير- إلى الإخراج والإبداع، تتحدد أشكال ودرجة التأثير التى يمكن أن تمارسها على عمل المُخرِج بما يؤثر فى شكل المُنتَج النهائى. ويمكن حصر أشكال ذلك التأثير فى الآتى:

١-مرحلة «الماكيت» الأساسى:

يرى بعض رؤساء التحرير وبعض المشرفين الفنيين أن الإبداع فى الإخراج يتحقق فى الأساس فى «الماكيت» الأساسى، وبخاصَّة فى الصحف اليومية. ويتم ذلك من خلال الأجزاء الثابتة فى «الماكيت» التى تحمل جزءًا كبيرًا من شخصية الجريدة، وفيها تكون الفرصة أكبر لوجود قدر كبير من الإبداع، خصوصًا أن العمل اليومى قد لا يسمح بتحقق الإبداع فى معظم الصفحات.

وتأثير إدارة التحرير فى هذه المرحلة يشمل كلَ ما من شأنه التأثير فـــى خلق الأفكار المبدعة أو اتخاذ موقف ما تجاهها، ويمكن حصرها فى الآتى:

- **وضوح السياسة التحريرية:**

فعمل المُخرِج يبدأ دومًا تابعًا للمضـــمون؛ ولـــذلك فوضـــوح السياســـة التحريرية للصحيفة يمكن أن يساعد المشرف الفنى بشكل كبير علـــى تقـــديم أشكالٍ وأفكار مُبدعة. ونقصد بالسياسة التحريرية هنا ماذا تقـــول الجريـــدة؟ (القضايا التى تركز عليها)، ولمن تقول؟ (الجمهور)، وكيف تقول؟ (موقفهـــا من تلك القضايا)، والشكل الفنى الذى تتبناه فى صياغة موضوعاتها، وطريقة كتابة العناوين، وهل ستتبع المنهج الموجود نفسه أم أنها ستبتكر شكلا جديدًا؟ والتبويب، وأسماء الصفحات، وغيرها من القرارات التى تؤثر بشكل أو بآخر فى عمل المُخرِج.

فى هذا النطاق أشار معظم رؤساء تحرير صحف العينة إلى أن المشرف الفنى بدأ عمله ومعه السياسة التحريرية كاملة. فرئيس تحريـــر «الشـــروق الجديد» يرى أنه لا يوجد «ماكيت» أساسى من فراغ، وقد بدأ المشرف الفنى تصميم ذلك «الماكيت» بعد الاتفاق على كل التفاصيل التحريرية والتبويـــب وشكل الموضوعات وتصور كامل عن الصفحات، للدرجة التى يمكن القـــول فيها إن إدارة التحرير تكاد تكون قامت برســـم الصـــفحات، ويتركـــز دور المُخرِج هنا فى وضع التفاصيل النهائية عليها.

ويرى رئيس تحرير «اليوم السابع» أن المشرف الفنى للجريـــدة صـــمم «الماكيت» الأساسى للجريدة مُنطلِقًا من استراتيجية تحريرية شاملة واضـــحة المعالم. فهناك سياسة تحريرية واضحة، ونماذج من الموضوعات، وتبويب. بالإضافة إلى أنه كان هناك وقت طويل يسمح بالتجريب وإحكـــام السياســـة

التحريرية والإخراجية. أما رئيس تحرير جريدة «التحرير» فيؤكد أنه يبدأ فى العادة كل تجاربه الصحفية بكتابة أساسيات التجربة ومنطلقاتها وأفكارها وجمهورها المستهدف ومشوارها المتوقع فى التوزيع، ويقدم ذلك للناشر والمشرف الفنى. وهو ما حدث فى تجربة «التحرير»؛ ولذلك «فالمشرف الفنى بدأ عمله من رؤية شاملة للجريدة تحريريًا وما أريده منها فنيًا».[٣٢٥]

فى هذا الإطار يظهر بعض التعارض بين ما يقوله رؤساء التحرير والمشرفون الفنيون الذين قاموا بتصميم «الماكيت» الأساسى لصحفهم، فالمشرف الفنى لـ«نهضة مصر» يؤكد أن إدارة التحرير تعطيه الخطوط العريضة، ويقوم هو بوضع كل التفاصيل على الرغم من أنه يفترض أن يكون لديه مشروع متكامل يضم كل التفاصيل. «وفى حالة (نهضة مصر) كانت هناك جلسات مطولة لكى نفهم جميعًا معنى الليبرالية –وهى الخط الذى كان مخططًا للجريدة اتباعه– وكيفية تحقيقها فى الصحافة؛ ولذلك فلم تكن هناك تفاصيل فعلية أنطلق فى عملى منها».[٣٢٦]

كما أن المشرف الفنى لـ«اليوم السابع» أشار إلى أن أحدًا من إدارة التحرير لم يُعطه أى تفاصيل خاصَّة بالسياسة التحريرية للجريدة، وأن ما حدث أنه كان يقوم بتصميم «ماكيت» متكامل ويعرضه على رئيس التحرير للتشاور، ولذلك فقد قام بتصميم أكثر من «ماكيت» للجريدة.

ويرى المشرف الفنى لـ«التحرير» أنه لم تكن هناك تفاصيل، ولكن كانت هناك خطوط عريضة حول الجريدة بأنها شبابية ليس لها شبيه فى مكان آخر، تتعامل مع كل شىء بطريقة جديدة بعيدًا عن الاستخدام التقليدى، حتى لبعض الكلمات مثل: «بالصور»، و«بالمستندات»، و«انفراد». «فالشىء المحدد هو

---

325 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

326 محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

أننا نُصدِر جريدةً مختلفةً عن تجاربنا السابقة، وعــن التجــارب الموجــودة بالسوق الصحفية».

الحالة الوحيدة التى ظهر فيها كثير مــن الاتفــاق كانــت فــى جريــدة «المصرى اليوم»، فرئيس التحرير أشار إلى أن المشرف الفنى بدأ التصــميم الأساسى قبل أن تكتمل الرؤية التحريرية، فكان لديه ما يقرب من ٧٠% من السياسة التحريرية للصحيفة، واتضحت السياسة كاملة بنسبة ١٠٠% بفضــل اجتهاده؛ ولذلك فقد كان دوره فعالا فى رسم سياسة الجريدة، وكانــت لديــه وجهات نظر تحرير لم تكن لدى إدارة التحرير[٣٢٧]. أمــا المشــرف الفنــى لــ«المصرى اليوم» –وهو نفسه من وضع «الماكيت» الأساسى لــ«الشروق الجديد»– فيرى أنه يحاول استقاء كل التفاصيل من إدارة التحرير، سواء من خلال جلسات عمل مطولة أو بطلب نماذج من الموضوعات لكــى يتعــرف على ما يفيده فى عمله.

ومن ذلك تتضح أهمية وضوح السياسة التحريرية للجريدة للمشرف الفنى قبل البدء فى تصميم «الماكيت» الأساســى، ســواء قامــت إدارة التحريــر بتوفيرها، أو قام المشرف الفنى باستقائها بنفسه، مِمَّا يشير إلى التأثير الــذى يمكن أن تلعبه إدارة التحرير فى الشكل الأساسى للجريدة.

– **جلسات العمل:**

تُظهِر الدراسة أن كل صحف العينة اهتمت بوجود جلســات عمــل مــع المشرف الفنى لمتابعة التطورات فى مرحلة التجهيز للجريدة، سواء للتقريب فى التصورات التحريرية والفنية، أو متابعة التطورات فى تصميم «الماكيت»

---

[327] مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

الأساسى. ويتم ذلك بشكل مكثف أو غير مكثف، وفقًا للفترة المتاحة للجريدة للتجهيز قبل الصدور. ووفقًا لتقارب أو تباعد تلك الجلسات، وشكل التعامـــل داخلها، ومدى التقدير لعمل المُخرِج من قِبَل إدارة التحرير، ودرجة التعـــاون التى تبديها كلُ الأطراف، وما تسفر عنه، يتوقع أن تكـــون هنـــاك تـــأثيراتٌ وتعديلاتٌ على شكل الجريدة الأساسى.

- **الاتجاه إلى التجارب الأجنبية:**

توصلت الدراسة إلى أن من أهم جوانب تأثير إدارة التحرير فى تصـــميم «الماكيت» الأساسى يتمثل فى الاتجاه إلى التجارب الصحفية الأجنبية، فقـــد ظهر حرص رؤساء تحرير صحف العينة على الاستعانة بالعديد مـــن تلـــك التجارب فى أثناء تصميم «الماكيت» الأساسى، بهدف التعرف على أحـــدث التطورات فى مجال الإخراج، وذلك انطلاقًا من تقدم صحف الغرب وقدرتها الدائمة على تقديم الجديد.

وقد ظهر تأثير ذلك فى اقتباس بعض الأفكار، سواء فى طريقة معالجـــة العناوين، أو شكل الصور، أو ألوان غير مطروقة فى الصحافة المصـــرية. وقد يتطور الأمر إلى نقل فكرة كاملة من إحدى التجارب الأجنبية، مثلما هى الحال فى «اليوم السابع» التى نقلت استطلاع رأى من جريدة «الإندبنـــدنت» البريطانية، بفكرته نفسها وشكله نفسه. **والشكل رقم ٤٢** يبين أفكارًا أجنبيةً تم اقتباسها بناءً على اقتراح رئيس التحرير.

- **إتاحة الفرصة للنقاش:**

من المتوقع فى أغلب الأوقات أن تطلب إدارة التحرير تعديلات فى أثناء تصميم «الماكيت» الأساسى، لكن ما يصنع الفارق هنا هو مساحة المناقشـــة

والحوار التى تتيحها للمشرف الفنى للدفاع عن عمله، فاختلاف تلك المساحة من شأنه تحديد ملامح «الماكيت» الأساسى.

وتشير الدراسة إلى أن النسبة الكبرى من صحف العينة اتبعت أسلوب النقاش فى ما يقدمه المشرف الفنى، ففى «نهضة مصر» كان القرار النهائى لمجلس التحرير الذى كان يجتمع لمناقشة المشرف الفنى وتحديد الملامح النهائية[٣٢٨]. والأمر نفسه تكرر فى «اليوم السابع» الذى كان (مجلس التحرير) يترك مساحة للإقناع، فإما أن يقتنع المشرف الفنى بمطالب إدارة التحرير وإما أن يقنعها برأيه[٣٢٩]. وفى «التحرير» كانت المناقشات هى المنهج الذى تم اتباعه منذ البداية وحتى إقرار «الماكيت» الأساسى[٣٣٠]. والوضع نفسه كان موجودًا فى «المصرى اليوم» فهناك دومًا مناقشات فى الشكل والمضمون ووجهات نظر يمكن أن تتعارض ويتم حسمها بالنقاش لصالح الطرف الأكثر حجية وإقناعًا[٣٣١].

---

328 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

329 خالد صلاح: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

330 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

331 مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

التحرير

نصف طلاب الثانوية غياب

وفاة القذافى لم تقتل غموضه!



هل توافق على حكم الإخوان لمصر سواء من خلال البرلمان أو منصب الرئاسة؟

اليوم السابع



نماذج لبعض الأفكار الأجنبية
التى تم استخدامها فى صحف العينة

غير أن الأمر كان مختلفًا فى «الشروق الجديد»، حيث كانت تعـــديلاتُ إدارة التحرير ملزمةً للمشرف الفنى، لأن القرار النهائى دائمًا ما يكون للمســـؤول عن التحرير[٣٣٢].

٢-تأثيرات العمل اليومى:

إذا كانت إدارة التحرير تمارس أدوارًا ظاهرية وضـــمنية فـــى تصـــميم «الماكيت» الأساسى للجريدة، فإنها أيضًا تلعب دورًا هامًّا فى عملية الإخراج اليومى لصفحات الجريدة. ويمكن توضيح ذلك فى الآتى:

- **الالتزام بمواعيد رسم الصفحات:**

تبدأ كل صحيفة ولديها تصور عن تثبيت مواعيد لرسم الصفحات، بمـــا يسمح بتنظيم العمل، سواء فى جانب التحرير أو الإخراج. هذا التنظيم مـــن شأنه التأثير فى المُنتَج النهائى للمُخرِج، فهو يعلم متى سيتم تجهيز الصفحة، وبالتالى لديه تصور عن الفترة التى يحتاج إليها لتصميمها وتنفيـــذها وهـــل سيسمح ذلك بوجود أفكار إبداعية أم لا؟

وقد لاحظ المؤلف أن كل صحف العينة لا تلتزم حرفيًا بتلك المواعيـــد، وتتفاوت فى ما بينها فى درجة الالتزام. والثابت الوحيد فى ذلك هو أن هناك صفحاتٍ مبيتةً (يتم رسمها فى فترة العمل الليلية)، وصفحات صـــادرة (يـــتم رسمها فى فترة العمل الصباحية)؛ ولذلك فمن الوارد جدًا حدوث تأثير سلبى على المُخرِج من جراء هذه الحالة من عدم الاستقرار.

---

332 عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

- **عملية رسم الصفحات:**

ونقصد بها قيام رئيس التحرير برسم الصفحات مع المُخرِجين، وما يمكن أن يَنتُج عن ذلك من تأثيرات فى شكل الصفحات. وفى ذلك الإطار ظهرت بعض نقاط الاتفاق والاختلاف بين رؤساء التحرير على النحو التالى:

أ- نقاط الاتفاق:

- **اللا مركزية فى رسم الصفحات:**

لاحظ المؤلف أن رؤساء التحرير أكثر مرونةً ولا مركزيةً فى ما يخص الصفحات المتخصصة، مثل صفحات الرياضة والفن والحوادث والشؤون الخارجية، حيث يقوم رؤساء الصفحات وسكرتارية التحرير فى أغلب الأوقات برسم تلك الصفحات مع المُخرِج. ويتم عرضها على رئيس التحرير فى صورتها النهائية، ليتخذ فيها قراره النهائى بقبولها كما هى، أو طلب تعديل فى الشكل أو المضمون، أو طلب موضوعات جديدة، أو رفضها كليةً، وهو فى العادة اختيارٌ قليل الحدوث. وقد يقوم رئيس التحرير بطلب موضوعات فى تلك الصفحات قبل رسمها، لتفادى إحداث تعديلات. مع ملاحظة أن البعض يقوم برسم كل الصفحات بالتناوب فى أيام مختلفة، فأحياناً يرسم صفحة الرياضة أو الفن أو الحوادث بهدف الاستقرار على استمرار التوافق بين السياسة التحريرية والبصرية للجريدة **(رئيس تحرير «الشروق الجديد»)**، أو لأسباب تتعلق بضبط النسق التحريرى فى كل صفحات الجريدة **(رئيس تحرير «التحرير»)**.

فى المقابل حققت صحف «المصرى اليوم» و«نهضة مصر» و«اليوم السابع» درجةً عاليةً جدًا من اللا مركزية، حيث يكتفى رئيس التحرير برسم الصفحة الأولى، والصفحة الثالثة فى أغلب الأوقات، تاركًا مسؤولية رسم بقية

الصفحات لمن ينوب عنه فيها من مديرى التحرير ونواب رئــيس التحريــر ورؤساء الأقسام وسكرتارية التحرير.

وإذا كان هذا هو الوضع الشائع، فإن لذلك آثارًا إيجابية بتوسيع دائرة اللا مركزية وتخفيف الضغط على رئيس التحرير واستغلال أمثل للوقت، لكن فى الوقت نفسه يمكن أن ينعكس ذلك على تصور المُخرِجين لأهمية الصفحات، مِمَّا يمكن أن يؤثر فى درجة حماس وتفاعل المُخرِج مع الصفحة، فأكبر دليل على أهمية الصفحة هو قيام رئيس التحرير برسمها مع المُخرِج.

- **الاهتمام بالصفحة الأولى:**

هناك إجماع بين رؤساء التحرير حول حضورهم عملية رسم الصفحات الأولى والملفات والأعداد الخاصَّة. وإذا كان حضورهم أمــرًا معتــادًا فــى الصفحات الأولى نظرًا إلى تصوراتهم حولها بأنها السبب الرئيسى المؤثر فى توزيع الجريدة، فإنه قد يكتفى فى الملاحق والملفات بشرح الخطوط العريضة للمُخرِج، ثم يتابع البروفات النهائية. وفى هذه الحالة لا بد من توافق كبير بين الطرفين، حتى لا يفاجأ رئيس التحرير بشكل غير الذى تصــوره، فيطلــب إعادة التصميم.

- **مراجعة «الماكيتات»:**

لا يقوم رؤساء التحرير بمراجعة «الماكيتات»، وإنمــا تعــرض علــيهم الصفحات فى شكلها النهائى، أىّ من خلال «بروفة»، غالبًا ما تكون «نظيفةً» بعد عمليات الاختصار ومراجعة وضبط العناوين ووضــع كــلام الصــور. ويظهر تأثير ذلك فى إتاحة فرصة للمُخرِج لتدارك المشكلات الموجودة فــى

الصفحة وضبطها. كما أن ضيق الوقت قد يمنع رئيس التحرير من طلب تعديلات جوهرية فى «البروفات» النهائية تؤثر فى شكل الصفحة.

ب-نقاط الاختلاف:

- **التعامل مع المُخرِجين:**

الاختلاف الأساسى بين رؤساء تحرير العينة كان يتمثل فى قيامهم برسم الصفحات مع المشرف الفنى أو مع المُخرِجين. فرئيس تحرير «الشروق الجديد» يرى أنه لا يعنيه أن تتم عملية الرسم مع المشرف الفنى، ذلك أن وجوده يعنى له أنه حارس (Keeper) لاستكمال السياسة الإخراجية للجريدة، كما أنه يؤمن بفكرة الإقناع، «فأصغر مُخرِج فى الجريدة –وهو من خريجى ٢٠١٠– لديه رؤية واضحة فى الصفحات التى يقوم برسمها، وعادة ما يقنعنى بوجهة نظره؛ ولذلك فلا مانع من أقوم برسم الصفحات معه[٣٣٣]». رئيس تحرير «نهضة مصر» عادة ما يقوم برسم الصفحات مع المُخرِج المسؤول عنها، لأن آليات العمل قد تفرض عدم وجود المشرف الفنى فى ذلك الوقت، أو أن يكون أحد المُخرِجين الشباب قد اعتاد رسم الصفحة بشكل جيد[٣٣٤]. أما رئيس تحرير «اليوم السابع» فيقوم برسم الصفحات مع المشرف الفنى؛ وذلك لأنه لا يريد أن تكون توجيهاته مباشرة للمُخرِجين لعدم حدوث ارتباك إدارى، وحفاظًا على التراتبية الإدارية وعدم حدوث ازدواجية فى التعليمات[٣٣٥]. ويفضل رئيس تحرير جريدة «التحرير» العمل مع المشرف

---

333 عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

334 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

335 خالد صلاح: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

الفنى لضمان أعلى درجات المهنية فى الصفحات، لكنه لا يمانع من عمل ذلك مع شباب المُخرِجين[336].

أما رئيس تحرير «المصرى اليوم» فيقوم برسم الصفحات مع المشرف الفنى، وذلك بعد أن تم الاستقرار على نظام العمل بالجريدة وتوزعت الأدوار على مساعدى رئيس التحرير؛ ولذلك فلم يعد من المجدى أو العملى أن يتم رسم معظم الصفحات مع المُخرِجين. لكن ذلك لا يمنع من قيامه بالرسم مع أىٍّ من المُخرِجين حال غياب المشرف الفنى[337].

ويرى المؤلف أن إصرار رئيس التحرير على رسم الصفحات مع المشرف الفنى قد ينتج عنه كثير من الآثار السلبية فى درجة الإبداع المتحقق فى شكل الجريدة مثل:

- خلق حالة من العزلة المهنية بين رئيس التحرير والمُخرِجين نتيجة عدم الالتقاء المهنى أو التفاكر والمناقشات، وبالتالى فإمكانية تعديل الصفحات التى رسمها المُخرِجون تكون أكبر لعدم شعور رئيس التحرير بأنها مطابقة لتصوراته.
- الضغط النفسى الذى يحدث للمُخرِجين فى حالة حضور رئيس التحرير عملية رسم الصفحات، ويظهر هذا الأمر بشدة فى جريدة «التحرير»، حيث إن رئيس التحرير عادة ما يكون قلقًا بشأن توتر المُخرِجين من ضيق صدره فى أثناء عملية الرسم نتيجة اختلاف مستويات التفكير والخبرة. وبالرغم من محاولاته تلطيف الأجواء من خلال المزاح فإنه أحيانًا ما يكون فى حالة عصبية شديدة تزيد من

336 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

337 مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

أجواء التوتر. وفى هذه الحالة يمكن أن يلجأ إلى رئيسه فى العمل من خلال الإشارة، لأنه أقدر على التعامل مع المُخرِج.

- خلق حالة من الضغط المهنى على المشرف الفنى، فإذا كان قرار رسم كل الصفحات مع المشرف الفنى، فإننا لا بد أن نتوقع ضغطًا كبيرًا على المشرف الفنى إذا ما قام رئيس التحرير برسم صفحات عديدة فى اليوم، ووقتها سيتحول المُخرِجون إلى منفذين أو متابعين لصفحات المشرف الفنى.

- **إمداد المُخرِجين بالأفكار الأجنبية:**

سبق أن أشارت الدراسة إلى أن أحد مصادر المُخرِجين للحصول على الأفكار الجديدة تمثل فى رؤية رئيس التحرير أو من ينوب عنه فى رسم الصفحات. ويتوافق ذلك مع رؤية رؤساء التحرير الذين يمكن أن يقوموا باقتراح فكرة معينة على المُخرِج الصحفى، وقد تكون هذه الفكرة مقتبسة من إصدار أجنبى.

وهنا يظهر الاختلاف، فرئيس تحرير «نهضة مصر» يمكن أن يطلب من أحد المُخرِجين تقليد إحدى الأفكار التى يحتفظ بها من صحف أجنبية، إيمانًا منه أن أولى خطوات الإبداع تكمن فى التقليد وأن اليابان والصين بدأتا النهضة من خلال تلك الطريقة. أما رئيسا تحرير «الشروق الجديد» و«اليوم السابع» فيؤكدان أن الاستعانة بالأفكار الأجنبية أمر وارد كحل لموقف أو مشكلة معينة لكن مع إحداث كثير من التغيير بها لتناسب شخصية الجريدة وتفادى الأمور الخاصَّة باختلاف اللغة، مثل الاتجاه البصرى فى الفكرة – خصوصًا إذا كان هناك ترتيب لأحداث معينة داخلها– واختلاف حروف الكتابة. أما رئيس التحرير بجريدة «التحرير» فيرى أن الاستعانة بتلك

الأفكار أمر كان جائزًا منذ سنوات عديدة، أما الآن فالأمر مختلف نتيجة التطور الذى طرأ على مناخ العمل فى مصر وتوافر الإمكانيات التى يمكن أن تخلق مثل تلك الأفكار، كما أن الوسائل الحديثة تجعل تلك الأفكار متاحةً للجميع والاستعانة بها يمكن أن تؤثر فى صورة الجريدة.

٣-التعديل فى شكل الصفحات:

تشير الدراسة إلى أنه غالبًا ما يقوم رؤساء التحرير بتعديلات فى شكل الصفحات قد تصل إلى حد طلب رسمها من جديد، ووفقًا لحجم التعديلات يتوقع أن يختلف شكل المُنتَج النهائى ودرجة إبداعه.

وتشير الدراسة إلى أن النسبة الكبرى من المُخرِجين يواجهون إمكانية حدوث تعديل فى شكل صفحاتهم من قبل إدارة التحرير، وذلك بنسبة ٧٥% (٢٧ تكرارًا)، وترى النسبة المتبقية أن ذلك أمر غير وارد، وذلك بنسبة ٢٥% (تسعة تكرارات).

وقد حدد المُخرِجون الأفرادَ الذين يقومون عادة بالتعديل وجاء على رأسهم رئيس التحرير بنسة ٦٣,٣% (٣١ تكرارًا)، يليه مدير التحرير بنسبة ١٦,٣% (ثمانية تكرارات)، ثم سكرتير التحرير بنسبة ١٠,٢% (خمسة تكرارات)، ثم كانت هناك خمس إجابات لأفراد آخرين يمكن أن يعترضوا على شكل الصفحات، مثل رئيس القسم الذى يشرف على الصفحة بنسبة ٤,١% (تكراران)، وقسم التصوير بنسبة ٢% (تكرار واحد)، ثم بنسبة ٤,١% (تكراران) ذكر المُخرِجون أن أى فرد يمكن أن يعترض على شكل الصفحات، مِمَّا يشير إلى صعوبة وتأزم موقف قسم الإخراج وعدم ثقة المُخرِج بأن عمله سيتم بالشكل الذى يريده.

هذا التعديل الذى يتم على شكل الصفحات له كثير من الأسباب يوضحها المُخرِجون فى رغبة إدارة التحرير فى إضافة أو حذف عناصر معينة فى الموضوع، كالصور أو العناوين الشارحة أو المقدمة أو الموضوعات الصغيرة المرتبطة بالموضوع (براويز) كأكثر الأسباب وذلك بنسبة ٣٩,٢% (عشرون تكرارًا). ثم جاء سبب وجود اختصارات بالمادَّة بنسبة ٣٧,٢% (١٩ تكرارًا)، ثم رؤية إدارة التحرير أن الشكل غير ملائم للمضمون بنسبة ٢٥,٦% (١٢ تكرارًا).

أما رؤساء التحرير فلديهم الكثير من الأسباب التى يقومون بالتعديل بناءً عليها على النحو التالى:

- التعديل لأسباب تحريرية لا لأسباب جمالية، كأن يكون عدد العناوين قليلا، أو أن الشكل جميل لكنه يتطلب الاستغناء عن جزء كبير من المادَّة، أو أن الصورة المصاحبة للموضوع صغيرة.
- عدم ملاءمة الشكل للمضمون فى كل تفاصيله، مثل شكل العنوان أو الصورة المصاحبة، ويفسر رئيس تحرير «نهضة مصر» ذلك بأنه ليس من المعقول أن يكون الموضوع عن محاكمة مبارك ويتم نشر صورة قديمة له بالزى العادى، فهى هنا كارثة تتطلب التعديل.
- جودة المُنتَج، فقد يكون المُخرِج قد أدى عمله بنسبة ١٠٠% فلا يترك لى مساحة للتعديل، أما إذا كانت جودة المُنتَج أقل من ذلك فالمُخرِج هنا يفتح مساحة للمناقشة قد تؤدى إلى تعديلات. وبالطبع فإن ذلك يعتمد على خبرة رئيس التحرير بالعمل الإخراجى وجمالياته.
- درجة تقبل المُخرِج فكرة المناقشة والتدخل فى عمله، فهناك نوع من المُخرِجين يطلب من إدارة التحرير تحديد التصور العام والخطوط

العريضة للموضوع (ماذا تريد؟) ثم يتكفل هو بالتفاصيل ولا يقبل التعديل بعد ذلك، وهذا النوع عادةً ما يصطدم بإدارة التحرير ويخلق العديد من المشكلات.

- أهمية الموضوعات كما تظهر من خلال «التوضيب»، فقد يحدث أن لا تصل أهمية الموضوع إلى المُخرِج كما تتصورها إدارة التحرير فيعطيه حجمًا أكبر أو أقل مِمَّا ينبغى.
- علاقة الصور بالعناوين وما يمكن أن تعكسه من أحاسيس تحدد طريقة رؤية الموضوع.
- التعديل فى التفاصيل لا فى أساس البناء، هنا تكون الرغبة من إدارة التحرير إما فى زيادة النواحى الجمالية بالصفحة، وإما فى تعديل بعض التفاصيل التحريرية التى لا تؤثر فى البناء الفنى.

وإذا كان هناك الكثير من الحالات التى تطلب فيها إدارة التحرير إحداث تغيير وتعديل على شكل الصفحات فإن تصرف المُخرِجين ورد فعلهم تجاه ذلك يمكن أن يحدد درجة الإبداع فى شكل الصفحة النهائى. هذا التصرف تحكمه ثقافة المؤسسة فى مثل تلك المواقف.

وتُظهر الدراسة أن مناقشة الشخص ومحاولة إقناعه هى الحل الأول للمُخرِجين إذا ما كان هناك اعتراضٌ على شكل الصفحات وذلك بنسبة ٦٦,٧% (٢٤ تكرارًا)، ثم التعديل بنسبة ١٦,٧% (ستة تكرارات)، ثم اللجوء إلى المشرف الفنى للدفاع عن الفكرة بنسبة ١١,١% (أربعة تكرارات)، وأخيرًا ظهر تكراران يؤكدان أن رأى التحرير هو الأقوى ولا بد من تنفيذه فى النهاية وذلك بنسبة ٥,٥%.

وإذا كانت هذه هى الحلول التى يلجأ إليها المُخرِجون فإن المشرفين الفنيين كانت لهم مواقف وتصرفات متباينة حال اعتراض رئيس التحرير على شكل الصفحة، وذلك على النحو التالى:

- يرى المشرف الفنى لـ«الشروق الجديد» أنه «إذا اعترض أحد أفراد إدارة التحرير على فكرة ما بالصفحة يمكن أن أقوم بتغييرها إذا رأيت أنها تؤثر فى المضمون، أما إذا لم تؤثر فالتغيير حل غير وارد. ويرتبط ذلك بمدى رؤيتى لرأيه هل هو فى صميم عمل المُخرِج أم أنه رأى استشارى، فلو رأى المحرر أن شكل الصفحة أبرز أجزاءً غير هامّة وأغفل أجزاءً أخرى هامّة، فرأيه هنا ملزم وواجب مناقشته وبخاصَّة أن التصميم لا بد أن يكون به (بطل) والمحرر الأقدر على تحديد ذلك البطل. على النقيض إذا كان رأيه أن شكل الصفحة (لا يريحه)، فهى وجهة نظر تستحق السماع فقط».
- فى «نهضة مصر» يؤمن المشرف الفنى بفكرة الحوار والإقناع، فعند حدوث اختلاف رؤى بين المُخرِج وإدارة التحرير تبدأ المناقشة حول أسبابه، هل لأن شكل الصفحة أثر سلبيًا فى المساحة المتروكة للموضوع، أم أنه لا يوصل الفكرة الأساسية له؟ والأمر هنا كله يتوقف على مدى التفاهم والثقة بين أطراف العملية وقابلية أيٍّ منهما للنقاش.
- المشرف الفنى لـ«المصرى اليوم» يرى أنه لا تعديلَ فى شكل الصفحات إلا إذا كانت هناك ملاحظات من رئيس التحرير، فهو الوحيد من إدارة التحرير الذى يحق له ذلك، وفقًا للهيكل الإدارى للجريدة الذى يعتبر فيه المشرف الفنى هو الرجل الثانى سابقًا على مديرى التحرير. وفى العادة تكون ملاحظات رئيس التحرير خاصَّة

برغبته فى إبراز الموضوع بصريًا بشكل أكبر، لا حول التفاصيل الفنية للفكرة الإخراجية. وهو دائمًا على استعداد للتضحية بجزء من المادَّة التحريرية فى سبيل زيادة الإبراز. ويظهر التوافق بين طرفى المعادلة، حيث إن ٨٠% من ملاحظات رئيس التحرير تكون أيضًا لدى المشرف الفنى، الذى عادة ما ينجح فى إقناع الطرف الآخر فى نسبة الـ٢٠% المتبقية.

- فى جريدة «التحرير» يَتَبِع المشرفُ الفنى سياسة الدفاع عن الأفكار، سواء تلك التى يقدمها بنفسه أو التى يقدمها الآخرون، محاولا إقناع إدارة التحرير –فى أغلب الأوقات يكون رئيس التحرير– بالفكرة البصرية. لكن فى حالة إصرار رئيس التحرير على رأيه يقوم بالتغيير، لأن رئيس التحرير فى النهاية هو المسؤول الأول والأخير عن كل ما فى الجريدة.
- أما المشرف الفنى لـ«اليوم السابع» فيَتَبِع فى مثل هذه الحالات النظام المؤسسى الذى يرى أن رئيس التحرير هو صاحب القرار النهائى فى الشكل؛ ولذلك فأى ملاحظة يبديها واجبة التنفيذ. وإذا ظل المشرف الفنى فى صراعات ومناقشات فى مثل هذه الحالات، أو لم يرحب بتلك التدخلات فيمكنه ترك الجريدة.

٤–تسخير المادَّة التحريرية لخدمة الشكل:

والمقصود بذلك ما يمكن أن تقوم به إدارة التحرير من إجراءات فى المادَّة التحريرية لخدمة التكوين البصرى الذى يقدمه المُخرِج. وتشير الدراسة

إلى وجود مثل تلك الإجراءات فى صحف الدراسة ولكن بنسب متفاوتة، ومن تلك الإجراءات:

- اختصار أجزاء من المادَّة التحريرية، سواء قبل عملية التصميم أم بعدها.
- إضافة عناوين شارحة أو اقتباسات أو صور إلى الموضوع.
- إمكانية تجميع صور وعناوين بشكل معين يقترحه المُخرِج.
- تقسيم الموضوع إلى معلومات يَسهُل تصميمها فى شكل إنفوجرافيك.
- تقليل أو زيادة عدد كلمات العناوين، أو استبدال بعض الكلمات بأخرى أقل أو أكثر فى عدد الحروف.
- إمكانية تجهيز المادَّة على «ماكيت» جاهز، وهو ما يطلق عليه فى الصحف «الرسم على الهواء» من خلال إعطاء المُخرِج فكرةً عن الموضوع، ويقوم بالتصميم مع تحديد كل التفاصيل مثل عدد الكلمات، وعدد وشكل العناوين، وكتابة الموضوع بشكل متصل أو تقسيمه إلى أجزاء. وتظل هذه النقطة محل خلاف بين رؤساء التحرير، ففى جريدة «التحرير» يمكن تفصيل مادَّة تحريرية على «الماكيت» من منطلق أن الشكل هو أول ما يراه القارئ، مثل العنوان فهو أول ما تتم قراءته؛ ولذلك فلا بد من زيادة الاهتمام به. وفى «نهضة مصر» يحدث ذلك فقط فى الصفحات الموسمية التى تتمتع بقدر من الثبات فى التصميم فيمكن للمُخرِج هنا أن يقترح الشكل ويتم تجهيز المادَّة وفقًا له. وفى «اليوم السابع» و«الشروق الجديد» لا يحدث ذلك فى أغلب الأوقات، لأن عملية التصميم تبدأ دومًا بقراءة المادَّة التحريرية؛ ولذلك فـ«الماكيت» يتم تفصيل شكله

وفقًا للمادة لا العكس. **والشكل رقم ٤٣** يعد حالــةً لتجهيــز المــادَّة الصحفية بعد رسم «الماكيت».

ووفقًا للدرجة التى تبديها إدارة التحرير من التعاون والقابلية لمثل تلك الإجراءات وغيرها، يمكن أن تتحدد درجة الإبــداع المتحقــق فــى شــكل الصفحات. وتشير الدراسة إلى أن كــل صــحف الدراســة اهتمــت بتلــك الإجراءات بدرجات متفاوتة.

٥-اتخاذ القرار النهائى الخاص الشكل:

إذا كان المُبدِع هو صاحب القرار النهائى فى ما يقدمه فى الفنون الجمالية من مُنطلَق أنه يتحمل وحده تبعات ذلك، فإن الأمر مختلف تمامًا فى الصحف، حيث إن المسؤول الأول عن كل ما ينشر فى الجريدة هو رئــيس التحريــر؛ ولذلك فمن المتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائى فى الشكل. وقد أثبتت الدراسة ذلك، فبالرغم من أن بعض رؤساء التحرير يحاولون الإيحــاء بــأن المشرف الفنى هو صاحب القرار النهائى، تُظهر الممارسات العملية عكــس ذلك. ففى «الشروق الجديد» رئيس التحرير هو صاحب القرار النهائى فــى كل التفاصيل التى يمكن أن تمتد إلى الأمور الفنية[٣٣٨]. وفى الصحف الأخرى يقرر رؤساء التحرير أن صاحب القرار النهائى فى الشكل يتوقف على كثير من الأمور مثل:

- إذا كان الأمر يتعلق بالتصميم الأساسى للجريدة، فــالقرار النهــائى لمجلس التحرير الذى يناقش المشرف الفنى فى ما يقدمه[٣٣٩].

---

338 عمرو خفاجى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

339 محمد الشبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

- فى العمل اليومى يتوقف الأمر على آليات العمل، فلو أن رئيس التحرير كان صاحب الفكرة الإخراجية –مثل اقتراح الصورة المنشورة بعرض الصفحة– فإنه هنا يصبح صاحب القرار النهائى[٣٤٠].
- رئيس التحرير فى العادة هو من يُقرّ الشكل النهائى للصفحة الأولى أو يرفضه، وهو الأمر المتفق عليه فى كل صحف العينة. أما الصفحات الداخلية، فعادة ما يكون رئيس التحرير أقل اهتمامًا بها، وبالتالى هناك إمكانية لأن يصبح المشرف الفنى صاحب القرار النهائى فيها[٣٤١].
- أحيانًا يكون القرار مشتركًا ونابعًا من مناقشات، لكن حتى فى مثل هذه الحالات يكون القرار لرئيس التحرير، ويفضل أن يوحى إلى المشرف الفنى بأنه هو الذى يقرر شكل الصفحة[٣٤٢].

الاستثناء الوحيد كان فى جريدة «المصرى اليوم»، حيث إن القرار النهائى فى الشكل عادة ما يكون للمشرف الفنى، سواء فى الصفحات الداخلية أو الصفحة الأولى أو الصفحات والملفات الخاصَّة[٣٤٣].

---

340 نفس المرجع السابق.

341 خالد صلاح: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

342 إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

343 مجدى الجلاد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.



زويل: حزنت عندما عدلوا الدستور ليمنعوني من الترشح للرئاسة



شكل رقم 43 صفحات تم رسمها قبل تجهيز المادة التحريرية

السياق الإدارى

على الرغم من أنه دائمًا ما يُنظَر إلى الإبداع على أنه عمل فنى، فإنه لا بد من تنظيم هذا الفن من خلال إدارة فنية تضمن تطوير هذا الإبداع وتنميته. والإدارة المؤثرة فى النشاط الإبداعى للمُخرِج تضم كلا من الإدارة العامة للجريدة –مثل وضوح الاختصاصات بين المسؤولين عن الأعمال التحريرية والفنية، وسياسات التعيين والتفرغ، ووجود لائحة تحكم العمل تتضمن أساليبَ لضبط العمل وطرق المكافأة والجزاء، وطرقًا للدعم والتشجيع– والإدارة الداخلية فى أقسام الإخراج، مثل وجود هيكلة واضحة للقسم، وكيفية رعاية المُخرِجين المُبدِعين وتطوير قدرات المُخرِجين ذوى القدرات الأقل.

أولا:الهيكل التنظيمى الداخلى لقسم الإخراج:

نتحدث هنا عن دور المشرف الفنى فى النواحى الإدارية بالقسم، فبجانب أنه المسؤول عن الضبط الفنى والبصرى للجريدة، فإنه لتحقيق ذلك يتبع أساليبَ إدارية تحقق له ذلك. وبقدر ما تترك له حرية تنظيم القسم، وبقدر إدراكه لتأثير الضبط الإدارى فى الأداء الإبداعى، يمكن أن يختلف المُنتَج النهائى بما يحمله من سماتٍ ومواصفات إبداعية. ويمكن رصد تأثير الإدارة الداخلية للقسم فى الأداء الإبداعى للمُخرِجين فى النقاط التالية:

١– هيكلة الفريق:

ونقصد به الترتيب الوظيفى داخل أقسام الإخراج بصحف العينة، الذى يعد أحد مظاهر المؤسسية داخل الصحيفة ويؤثر بشكل كبير فى درجة الإبداع المُتحقَق.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تلك الهيكلة فى ثلاث من صحف العينـــة هى «المصرى اليوم» و«التحرير» و«الشروق الجديد»، فى الوقت الذى لـــم تظهر فيه صحيفتا «نهضة مصر» و«اليوم السابع». ففى «المصرى اليـــوم» جاءت هيكلة القسم كجزء من هيكلة المؤسسة كاملة، وتشمل مديرًا فنيًا، ثـــم رئيس قسم، ثم نائبين لرئيس القسم أحدهما مناوب –وهو رئيس القسم فى فترة العمل الليلية– ثم المُخرِجين بدرجات مختلفة هى مُخرِج أول ومُخـــرِج ثـــانٍ ومُخرِج ثالث ومُخرِج متعاون ومُخرِج تحت التمرين. ولكل درجة توصـــيف وظائف (Job Description) واضح يحدد مهامّ واختصاصات كـــل فـــرد يشغلها.

وفى «الشروق الجديد» هناك مدير فنى ثم رئيس القسم ثم المُخرِجـــون. وفى «التحرير» هناك المدير الفنى، ثم نائب المدير الفنى، ثم مساعدا المدير الفنى، ثم المُخرِجون.

وقد يتحكم فى اختيار نائب المدير الفنى فى تلـــك الحـــالات عـــدد مـــن العوامل، منها سنوات الخبرة داخل الفريق، والتوافـــق المهنـــى، والقـــدرات الشخصية، ودرجة الإبداع.

أما فى جريدة «اليوم السابع» فليست هناك هيكلة للقســـم، بـــالرغم مـــن محاولات المدير الفنى اختيار نائب له، لكن المحاولات قُوبلت بالرفض مـــن إدارة الجريدة بسبب استناده فى الاختيار إلى العوامل الفنيـــة دون مراعـــاة لسنوات الخبرة والسن. وفى «نهضة مصر» تسببت الأزمة المالية للجريـــدة فى عدم وجود هيكل للقسم، وأصبحت الأمور تدار بعشوائية وبشكل شخصى جدًا[٣٤٤].

---

344 نفس التعبير الذى استخدمه المدير الفنى للجريدة.

وجود هذه الهيكلة فى أقسام الإخراج يمكن أن يؤثر فى بناء الصف الثانى فى الإدارة من خلال اختيار نائب للمدير الفنى تكون له صلاحياته كاملة فى غيابه، أو جزء من تلك الصلاحيات فى وجود المدير الفنـــى، وتـــأثير ذلـــك بجانب أنه يساعد على بناء مدير فنى قادم، أن من شـــأنه تخفيـــف الضـــغط الإدارى على المدير الفنى لصالح الضبط الفنى وتوسيع دائرة المرجعية الفنية للمُخرِجين، مِمَّا يوفر كثيرًا من الوقت فى اتخاذ القرار النهائى.

٢- رعاية المُبدِعين:

يمكن تقسيم المُخرِجين فى الصحف إلى ثلاث فئات: **الفئة المُبدِعة** وهى التى اعتادت أن تقدم أفكارًا جديدة غالبًا ما تكون قريبة جدًا من طريقة تفكير المشرف الفنى، ويمكن أن يطلب المشرف الفنى منهم تقديم أفكار فى بعـــض الموضوعات أو إسناد بعض المهامّ الخاصَّة إليهم. **والفئة المجتهدة**، وهـــى التى تسعى دومًا إلى تقديم أفكار جديدة، وقد يحدث أن يخرج منهـــا شـــىء بالفعل، **والفئة الثالثة هى المؤديـــة**، وهى التى تنفذ التعليمات بدقة، وغالبًا لا يكون لديهم أخطاء، لكن ليس من المنتظر منهم تقديم أفكار إبداعية[٣٤٥].

وعلى الرغم من أن مُخرِجى الصحيفة الواحدة يعملون فى نفـــس البيئـــة وتحت نفس القيادة وبنفس الأدوات، فإن الاختلاف ينبع مـــن قـــدر التمـــرد الموجود داخل كل فرد والذى يمكن أن يدفعه لأن يأخذ خطوات أسرع بشكل أكثر إبداعًا. هذا التمرد عادةً ما يكون فى الجوانب الجمالية، فإذا كنـــا فـــى النهاية فى فن وظيفى، فإننا قد تعارفنا على الوظيفة فى «الماكيت» الأساسى؛

---

[345] محمد عبد الرشيد: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

ولذلك فالتميز بين المُخرِجين يكون فى قدر الجمال المتحقق فى أثناء تنفيذ هذه الوظيفة.

من هذا المُنطلَق فإن المُخرِجين غير متساوين فى قدراتهم ومهاراتهم، وحتى بمرور الوقت فإن التطور فى الأداء غير متساوٍ، وبالتالى فإذا أردنا الحصول على مُنتَج إبداعى من كل فئة فلا بد من تعامل مختلف معها.

وفى ذلك السياق تشابهت إجابات المشرفين الفنيين حول طريقة التعامل مع المُخرِجين المُبدِعين فى أقسامهم، كما هو مُبين فى النقاط التالية:

- يمكن أن تكون قدرات المُخرِج المُبدِع طريقه إلى المسؤولية الإدارية أيضًا، فالمُخرِج الذى يتمتع بقدر من الإبداع المستمر هو فى الغالب رئيس القسم الذى ينوب عن المشرف الفنى.
- تقدير المُبدِع الذى يعيش بداخله ومراعاة كم التمرد لديه.
- التعامل معه بشكل أكثر رقة وأكثر حرصًا.
- التعامل معه بشكل خاص فى أثناء الخطأ، فإذا كان التمرد الموجود داخله يدفعه لتقديم ما هو مُبدع، فإن خطأه أكثر قسوة، لأن هذا التمرد يمكن أن يُحوِّل تصميماته إلى مجلة حائط. وإذا كان المشرف الفنى قد اعتاد التعنيف كوسيلة لمعالجة أخطاء المُخرِجين فإن ذلك لا يفضل تطبيقه مع المُبدِعين عند الخطأ؛ وذلك تقديرًا لطاقاته الإبداعية. وبالرغم من أن هذه هى الطريقة التى يتعامل بها معظم المشرفين الفنيين فى العينة فإن المشرف الفنى لـ«اليوم السابع» يرى أن التعنيف القوى هو الطريقة الأفضل لإصلاح خطأ المُبدِع، لأنه بقدر الخطأ يكون العقاب، ويمكن أن يكون هذا التعنيف أيضًا أمام القسم بكامله لضمان عدم تكراره.

- الاحتفاء به دومًا مع اتخاذ إجراءات لتحجيمه بصفة مستمرة من خلال تذكيره بـ«الماكيت» الأساسى على فترات، وذلك لأن تمرده يمكن أن يبتعد به عن أساسيات الجريدة ويخلق كثيرًا من المشكلات.
- محاولة الإبقاء على حالته النفسية جيدةً باستمرار، ولعل صعوبة ذلك تنبع من أن معظم مُخرِجى صحف العينة من الشباب وهم –من وجهة نظر المسؤولين عن أقسام الإخراج– أصعب الفئات فى الإقناع والمناقشة.
- العتاب المهنى المستمر، والاستمرار هنا يضمن توسيع المساحة الإنسانية، وتقليل فرص الخطأ والخروج عن سياسة الجريدة.
- محاولة تطوير قدراته الإدارية بفتح الطرق للتعامل مع الإدارات الأخرى، وشرح كيفية حل المشكلات أو تضارب الرؤى الذى يمكن أن يحدث فى أثناء التعامل معهم.

٣- التعامل مع المُخرِجين غير المُبدِعين:

من منطلق عدم تساوى المُخرِجين فى مهاراتهم وإمكانياتهم الفنية وقدراتهم الإبداعية، فإن القسم يمكن أن يضم بجانب المُبدِعين مُخرِجين أقل فى القدرات الفنية، تلك الفئة أيضًا تحتاج إلى تعامل خاصّ لتطوير قدراتهم. وتتمثل مهمة المشرف الفنى هنا فى تقليل الفجوة الفنية بين هاتين الفئتين. البعض يقرر من البداية أن المُخرِج الذى لا يقدم أفكارًا إبداعية عادةً ما يتم إنهاء عمله، لأنه هنا يأخذ مكانًا يستحقه غيره[٣٤٦].

---

[346] حسين جبيل: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

ويتبع المسؤولون عن أقسام الإخراج عددًا من الطرق لتطوير قدرات المُخرِجين وتقليل الفجوة الفنية بين القدرات المرتفعة والمنخفضة، على النحو التالى:

- يمكن نقل المُخرِجين من الفئة المؤدية والفئة المجتهدة إلى الفئة المُبدِعة من خلال تطوير المهامّ. فلو أن المُخرِج يؤدى بشكل معين يمكن أن يتطور ذلك الأداء إذا ما أسندت إليه مهامّ أكبر وأكثر تعقيدًا، مِمَّا يدفع المُخرِج لبذل مجهود أكبر يمكن أن يؤدى إلى نتائج إبداعية.
- التعديل المستمر على الأفكار التى يقدمها المُخرِج إلى أن تقل الفجوة بينه وبين الفئة المُبدِعة. فالتعديل من شأنه تقييم الأفكار المُقدَمة، وتعديلها بالإضافة أو بالحذف. هذه العملية تؤدى إلى اكتشاف الأخطاء، وأساليب التميز، والبحث دومًا عن أفكار وتنفيذها وإتقانها بشكل يقلل من نسب التعديل، مِمَّا يؤدى فى النهاية إلى الإبداع.
- يمكن تطوير قدرات المُخرِج الإبداعية من خلال التركيز على نقاط ضعفه بتكليفه برسم الصفحات التى يظهر ضعف إمكانياته فيها، وهو ما عبر عنه المشرف الفنى لـ«التحرير» بوضع المُخرِج «**فى وجه المدفع**». والمثال هنا عندما كانت إحدى المُخرِجات لديها مشكلة كبيرة مع صفحات الرياضة، تم علاج ذلك بتكليفها برسم تلك الصفحات أكثر من مرة حتى تمت إزالة الخوف منها، تمهيدًا للمرحلة التالية وهى مرحلة تقديم الجديد.
- التحفيز على مشاهدة الصفحات الجميلة وعمل أرشيف منها، وذلك انطلاقًا من أن مشاهدة الجميل لا تُنتِج إلا الجميل. فعندما تعتاد عين المُخرِج رؤية تصميمات جميلة فإنه قد يقدم أشكالا أقل جمالا لكنها لن تكون قبيحة.

- التشجيع المعنوى، وبخاصَّة عندما يقدم المُخرِج ذو القـدرات الأقـل فكرةً جيدةً أو جديدةً، فيكون الدعم المعنوى أكثر الطرق إيجابية فـى تحفيزه على تقديم الأفضل فى المرات القادمة.

ثانيًا: الإدارة العامة للجريدة:

إذا كان الإبداعُ فى الصحف يتأثر بالأمور الإداريـة الخاصَّـة بأقسـام الإخراج، والتى تمثل جزءًا من مهامّ المدير الفنـى، فـإن التنظـيم الإدارى للجريدة يمكن أن يمارس دورًا كبيرًا أيضًا فى المُنـتَج البصـرى النهـائى للجريدة. وقد أظهرت الدراسة تأثير الإدارة العامة للجريدة فى الإبـداع فـى إخراج الصحيفة فى النقاط التالية:

١- سياسات التعيين:

ظلت الصحف الخاصَّة -لفترة طويلة- تعتمد على مُخرِجين من الصحف الحزبية أو القومية، لأنه لم يكن لديها كادرها الخاص. وكـان المُخرِجـون يتعاملون فى أغلب الأوقات مع عملهم فى الصحف الخاصَّة على أنه عمـلٌ إضافى؛ ولذلك فقد كانت علاقة العمل بين المُخرِج والجريدة ضعيفة يَسـهُل إنهاؤها لأبسط الأسباب.

وبطبيعة الحال فإن تلك النظرة يتوقع أن يكون لها تأثير سلبى فـى مـا يقدمه المُخرِج من إبداع، بالإضافة إلى إمكانية تأثر ذلك بالإرهـاق البـدنى والذهنى الناتج عن العمل فى أكثر من مكان؛ ولذلك فقد كان اهتمام الصحف الخاصَّة بأن يكون لديها أقسام إخراج خاصَّة بها، أفرادها معينون على قـوة الجريدة.

وتُظهر الدراسة أن النسبةَ متساويةٌ بين المُخرِجين المعينين وغير المعينين بصحف الدراسة، حيث إن ٥٠% من المُخرِجين مرتبطون بعقود عمل مع صحفهم، و ٥٠% غير مرتبطين بتلك العقود[٣٤٧]. لكن لو تم استثناء مُخرِجي جريدة «التحرير» لوجدنا أن الوضع أفضل، لأنه وقتها ستصبح نسبة المُخرِجين المعينين ٦٦,٧% (١٨ تكرارًا من أصل ٢٧)، بينما ٣٣,٣% (تسعة تكرارات) فقط من مُخرِجى العينة غير معينين.

كما تُظهِر الجدول اهتمام الصحف الخاصَّة بتعيين مُخرِجيها وتكوين أقسامها الخاصَّة فى فترات قصيرة بعد الصدور. فالنسبة الكبرى من مُخرِجى العينة تم تعيينهم فى صحفهم بعد فترة قصيرة من بداية عملهم وذلك بنسبة ٤٤,٤% (ثمانية تكرارات)، بينما تم تعيين نسبة ٢٧,٨% (خمسة تكرارات) منذ التحاقهم بالجريدة وبداية عملهم بها، وبنفس النسبة السابقة كان التعيين بعد فترة طويلة من بداية العمل.

هذا الارتباط القانونى بالجريدة يمارس تأثيرات فى عمل المُخرِجين، حيث ترى نسبة ٨٨,٩% (١٦ تكرارًا) من المُخرِجين أن ارتباطهم بعقود عمل مع صحفهم أثر فى عملهم الفنى، بينما لم يكن للنسبة المتبقية ١١,١% (تكراران فقط) الرأى نفسه، حيث إن الارتباط بعقد عمل من عدمه لم يكن له تأثير فى عملهم.

الفئة التى ترى أن عملهم تأثر بتعاقدهم القانونى مع الجريدة يُعددون أوجه ذلك التأثر فى الشعور بالانتماء إلى الجريدة فى مقدمة التأثيرات وذلك بنسبة ٣٠% (١٢ تكرارًا)، وبنسبة متقاربة كان التأثير بالشعور بالأمان وذلك بنسبة ٢٧,٥% (١١ تكرارًا). ثم بنسبة متساوية جاء التأثير بكل من وجود فرصة

---

347 مُخرِجو جريدة «التحرير» أجابوا جميعًا بأنهم غير مرتبطين بعقود عمل مع الجريدة، وذلك لأن الجريدة نفسها لا تزال فى الأشهر الأولى لها، وبالتالى فلا يحق لها التعيين الآن، لكن من المتوقع حدوث ذلك بعد سنة من تاريخ الصدور.

أكبر للترقى والصعود الوظيفى والمهنى فى الجريدة، ووجود فرصة كبيـــرة للحصول على عضوية نقابة الصحفيين وذلك بنسبة ١٥% لكل منهما (ســتة تكرارات لكل منهما)، وأخيرًا جاء التأثير فى ما يخص التفرغ والتركيز فـــى العمل بالجريدة بنسبة ١٢,٥% (خمسة تكرارات).

أما المُخرِجون غير المرتبطين بعقود عمل مع مؤسساتهم الصحفية فـــإن النسبة الأكبر يعتقدون بتأثر عملهم، وبلغت النسبة ٦١,١% (١١ تكــرارًا)، بينما النسبة المتبقية البالغة ٣٨,٩% (٧ تكرارات) فترى عدم تـــأثر أدائهـــا بذلك. ولعل ما يثير الانتباه هو نسبة المُخرِجين الذين يرون عدم تأثر عملهم بعدم التعاقد مع الجريدة فى جريدة «التحرير» (ستة مُخـــرِجين مـــن أصـــل تسعة)، وهو ما يؤكد ما سبق ذكره حول تعيينهم بعد مرور الفترة القانونيـــة للجريدة التى يحق لها بعدها تعيين العاملين بها.

فئة المُخرِجين الذين يرون أن أداءهم الفنى يمكن أن يتأثر بعدم تعاقـــدهم القانونى مع الجريدة يعددون أوجه ذلك التأثير فى عدم الشعور بالأمان كأبرز التأثيرات وذلك بنسبة ٤٢,٣% (١١ تكرارًا)، ثم إمكانية ترك الجريدة لصالح عروض أفضل بنسبة ٢٧% (سبعة تكرارات). يأتى بعد ذلك التأثير الخاص بعدم وجود فرصة للالتحاق بنقابـــة الصـــحفيين بنســـبة ١٩,٢% (خمســـة تكرارات) ، ثم عدم الشعور بالانتماء إلى الجريدة بنســـبة ٧,٧% (تكـــراران فقط)، ثم الانشغال بأمور أخرى غير الأمور الفنية بنســـبة ٣,٨% (تكـــرار واحد)، فقط).

ولهذه الأسباب كان حرص المسؤولين عن أقســـام الإخـــراج بصـــحف الدراسة على تعيين المُخرِجين لضمان تفرغهم للعمل الفنى وتحاشـــى كـــل السلبيات التى يمكن أن تَنتُج عن عدم الارتباط بعقود عمل مع المؤسسة. ففى «المصرى اليوم» يتم تعيين كل المُخرِجين بعد أن يُمضوا فترةً معينـــةً فـــى

الجريدة ولم يحدث أن أمضى أحد المُخرِجين هذه الفترة ولم يتم تعيينه سوى مرة واحدة[٣٤٨]. وفى «التحرير» يرى المشرف الفنى أن تعيين المُخرِجين مسألة وقت، فما إن تنقضى الفترة القانونية للجريدة سوف يتم تعيينهم على دفعتين.

٢- التفرغ:

يرتبط بالنقطة السابقة مدى اشتراط إدارة الجريدة تفرغ المُخرِجين للعمل بالجريدة أو إتاحة الفرصة أمامهم للعمل فى أماكن أخرى. والباحث أميل إلى الاعتقاد أن تفرغ المُخرِج للعمل فى صحيفته قد يكون عاملا مُهمًّا لتحقيق الإبداع.

وتُظهر الدراسة أن نسبة المُخرِجين المتفرغين لصحفهم بلغت ٥٢,٨% (١٩ تكرارًا)، بينما كانت النسبة المتبقية ٤٧,٢% (١٧ تكرارًا) لديها عمل آخر فى صحف أخرى، وعلى الرغم من تقارب النسب فإن وجود تلك النسبة يعد مؤشرًا إيجابيًا نحو إعداد أقسام إخراج خاصَّة بالصحف الخاصَّة، أو على أقل تقدير أن يكون العمل فى الصحيفة هو العمل الأساسى للمُخرِجين، على أن يكون العمل فى أماكن أخرى هو العمل الإضافى.

أما النسبة التى تعمل فى أماكن أخرى –وهى نسبة غير قليلة– فقد كان لديها كثير من الأسباب لذلك، السبب الأول كان رغبتهم فى اكتساب خبرات مختلفة من خلال العمل فى أماكن مختلفة وذلك بنسبة ٣٣,٣% (١٣ تكرارًا)، فى حين جاءت الرغبة فى الانتشار كسبب ثانٍ لذلك بنسبة ٢١% (ثمانية تكرارات). ثم ضعف الرواتب بالجريدة أو أنها غير كافية بنسبة ١٧,٩%

---

348 د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

(سبعة تكرارات)، ثم وجود قيود إدارية ومهنية تُحد من حرية المُخرِج فــى الإبداع بنسبة ١٠,٢% (أربعة تكرارات). بعد ذلك تأتى الرغبة فى العمل مع نفس المشرف الفنى فى أكثر من مكان والتقرب بشكل أكبر من أفكاره بنسبة ٧,٧% (ثلاثة تكرارات)، ثم الرغبة فى ممارسة أدوار أخرى فــى أمــاكن أخرى بنسبة ٥,٦% (تكراران فقط)، ثم وبنسبة واحدة ٢,٨% (تكرار واحــد فقط) جاءت الإجابة بعد الشعور بالمكانة فى الجريدة، وأن الإخــراج مهنــةٌ إبداعيةٌ لا يفضل أن تقتصر ممارسته على صحيفة واحدة فقط.

ولا شك أن العمل فى أكثر من مكان يمكن أن تكون له تأثيرات فى أداء المُخرِج فى صحيفته، وقد رأت النسبة الكبرى من المُخرِجين الذين يعملــون فى أماكن أخرى أن ذلك الوضع لا يؤثر فى عملهم بصحيفتهم الخاصَّة وذلك بنسبة ٥٨,٨% (عشرة تكرارات)، بينما النســبة المتبقيــة ٤١,٢% (ســبعة تكرارات) ترى أن ذلك كان له تأثير فى أدائهم المهنى.

هذا التأثير يمكن أن يتخذ عدة أشكال يأتى فى مقدمتها التأثير البدنى بنسبة ٣٦,٣% (أربعة تكرارات)، ثم تشتت الولاء بين أكثر مــن جريــدة بنســبة ٢٧,٣% (ثلاثة تكرارات)، يلى ذلك التأثير الذهنى وعدم القدرة على التركيز بنسبة ١٨,٢% (تكراران فقط)، ثم بنسبة متساوية جاء التأثير بأن ذلك مــن شأنه خلق مشكلات مع الإدارة، وتطوير قدرات المُخرِج الإبداعيــة وذلــك بنسبة ٩,١% لكل منهما (تكرار واحد فقط).

أما المُخرِجون المتفرغون للعمل فى الجريدة فكانت لهم أســبابهم لعــدم العمل فى أماكن أخرى، حيث أن نســبة ٣١,١% (تســعة تكــرارات) مــن المُخرِجين المتفرغين كان سببهم فى ذلك رغبتهم فى التركيــز فــى العمــل بالجريدة، ثم بسبب أنه لم تكن هناك فرص أخرى للعمل خارج الجريدة بنسبة ٢٤,١% (سبعة تكرارات). ثم بعد ذلك وبنسبة متساوية جاءت أســباب أنــه

ليس هناك وقت، وليست هناك حاجة مادية إلى ذلك، وذلك بنسبة ١٧,٣% لكل منهما (خمسة تكرارات لكل منهما). وبنسبة متساوية أيضًا جاءت أسباب أن ذلك يخلق مشكلات مع إدارة الجريدة، وأن الجريدة تشترط التفرغ، والظروف الأسرية، وذلك بنسبة ٣,٤% لكل منها (تكرار واحد فقط لكل منها).

٣- وضوح الاختصاصات:

جرت العادة أن اختصاصات المشرف الفنى وأقسام الإخراج تتمثل فى الأمور البصرية، بينما تتحدد اختصاصات رئيس التحرير وإدارة التحرير فى الأمور التحريرية، لكن المشكلة تكمن فى الأماكن الرمادية[٣٤٩]، فمتى يصبح رأى المحرر ضروريًا وأساسيًا فى الشكل ومتى يصبح استشاريًا؟ والأمر نفسه مع المُخرِج، فمتى يحق له الاعتراض على أمور تحريرية، ومتى يحق له مجرد الاقتراح؟

مثل هذه الحالات يمكن حلها من البداية بتحديد الاختصاصات، وعلى الرغم من ذلك فإن معظم صحف العينة («الشروق الجديد» و«التحرير» و«نهضة مصر» و«اليوم السابع») لم يكن لديها ما يوضح تلك الاختصاصات. لكن الوضعَ كان مختلفًا فى «المصرى اليوم» التى تميزت بوجود توصيف مهامّ (Job Description) لكل الدرجات الوظيفية والمهنية بالجريدة، بدءًا من رئيس التحرير وانتهاءً بالمحرر تحت التمرين.

هذا التوصيف من شأنه توضيح المهامّ وتوزيعها على الوقت الذى يمضيه الفرد داخل المؤسسة، وبالتالى فإن تداخل الاختصاصات يصبح أمرًا نادر الحدوث.

---

349 التعبير الذى استخدمه المشرف الفنى لـ«الشروق».

٤ – لائحة العمل:

ونقصد هنا تنظيم العمل، فحتى الأعمال الفنية مثل الإخـــراج الصـــحفى تحتاج إلى تنظيم، مثل تحديد مواعيد العمل (الحضور والانصراف)، ولوائح المكافآت، وطرق الجزاء.

وقد اختلفت صحف العينة فى الاعتماد على لوائح العمل، ففى حين كانت هناك لائحة واضحة فى «المصرى اليوم» توضح اختصاصات ومهامّ جميع العاملين بالجريدة، وطرق المكافأة والعقاب، نجد أن لائحة جريدة «الشـــروق الجديد» تركز بشكل أكبر على ضبط إيقاع العمل ومكافآته أو عقابه أكثر من الاهتمام بتوضيح الاختصاصات. وفى «اليوم السابع» يفضل المشرف الفنى أن يخضع قسم الإخراج للائحة المتبعة فى الجريدة من حيث ضبط الحضور والانصراف دون تدخل منه حتى يتفرغ للنواحى الفنية ويتخلص من الأعباء الإدارية. جريدة «التحرير» لا تزال غير واضحة المعالم فى ما يخص لائحة العمل بها، نظرًا إلى حداثة عمرها، وإن كان المشرف الفنى يُرحب بوجودها، على أن تكون أكثر مرونة مع أقسام الإخراج. أما «نهضة مصـــر» فلائحـــة العمل بها ذاتية[٣٥٠] يقوم بها المشرف الفنى بشكل ودى مع العاملين معه.

وتشير نتائج المقابلات الشخصية مع المشرفين الفنيين إلـــى أن لائحـــة العمل عادة ما تكون أكثر مرونة فى تطبيق مواعيد الحضور والانصراف مع المُخرِجين، نظرًا إلى أنهم دومًا مطالبون بالعمل حتـــى الانتهـــاء مـــن كـــل صفحات الجريدة، حتى لو كان ذلك بعد مواعيد عملهم الرسمية؛ ولذلك نجـــد المشرف الفنى لـــ«المصرى اليوم» هو صاحب القرار النهائى فى إقـــرار أو إلغاء الكشف النهائى لحضور وانصراف المُخرِجين. ونجد أيضًا أن الحضور

---

[350] التعبير الذى استخدمه المشرف الفنى للجريدة.

والانصراف لا يتم تطبيقه نهائيًا فى جريـــدة «التحريـــر» لأن المُخـــرِجين يجمعون بين التزام الموظف، وإبداع الفنان، ومهارة الصحفى.

من الجوانب المهمة فى لوائح العمل بالصحف ما تحتويـــه مـــن طـــرق وأساليب للدعم والتشجيع للأعمال المُبدعة، وقد اختلفت الصحف فى ما بينها فى تلك النقطة، ففى جريدة «الشروق الجديد» تنص اللائحـــة علـــى تكـــريم أفضل عمل يومى وأفضل عمل شهرى، سواء كان خبرًا أو تحقيقًا أو صورة أو تصميم صفحة، ويتم إعلانها يوميًا وصرف مكافأة مالية لذلك، وهى بذلك تضمن الدعم المادى والمعنوى للعمل المُبدع.

وفى «المصرى اليوم» تنص اللائحة على وجود كثيـــر مـــن المكافـــآت للعاملين بالجريدة، مثل المكافآت الثابتـــة، والدوريـــة للأعـــداد والمناســـبات الخاصَّة، والسنوية مثل الأرباح، بالإضافة إلى المكافآت الفورية لأى عمـــل مُبدع، حيث تنص اللائحة على وجود ميزانية لهذا الغرض، ولدى المشـــرف الفنى دفتر شيكات يصرف من داخل المؤسسة دون الرجوع إلى الحســـابات للدعم المادى فى هذه الحالات. بالإضافة إلى ذلك هناك أكثـــر مـــن مكـــان مُخصص فى الجريدة يتم الإعلان فيه يوميًا عن الأعمـــال المتميـــزة، مثـــل الأخبار الأكثر قراءة على البوابة الإليكترونية من خـــلال عـــدد القـــراءات والمشاركة على (Face Book) و(Twitter)، بالإضافة إلى خطابات الشكر للأفراد أصحاب الإنتاج المميز.

فى «التحرير» ليست هناك لائحة، ولكنّ هناك ترحيبًـــا مـــن المشـــرف بوجودها، والوضع القائم حاليًا هو الدعم المعنوى من المشرف الفنى، وهـــو الوضع الموجود أيضًا فى «نهضة مصر» و«اليوم السابع».

أما عن لائحة العقوبات فلم تختلف الصحف عن وضع المكافآت، حيـــث تنص لائحة «المصرى اليوم» على عدة طرق متدرجة للعقاب تبدأ من الإنذار

ثم اللوم ثم الخصم ثم التحويل إلى الشؤون القانونية. وفى «الشروق الجديد» هناك أيضًا التحويل إلى الشؤون القانونية عند ارتكاب تصـرفات تسـتوجب ذلك. لكن العقاب فى صحف «اليوم السابع» و«نهضة مصر» و«التحريـر» يتم بشكل شخصى من خلال المشرف الفنى، ويتمثل فى اللوم والتعنيف.

تشير الدراسة إلى أن كل تلك العقوبات يتم تطبيقها فى الأمور الإداريـة، ذلك لأنه لو كان هناك عقاب على الأمور الفنية لكان الأمـر أولـى بعقـاب المشرف الفنى، لأنه المسؤول الأول عن شكل الصفحات بدايـة مـن رسـم «الماكيت» وانتهاءً بالبروفة النهائية[٣٥١]. بالإضافة إلى ذلـك فهنـاك طـرق أخرى للعقاب الفنى تتمثل فى اللوم والحرمان من العمل، وهى طـرق أشـد عنفًا من الأمور الإدارية[٣٥٢]. ولأنه لا يوجد أحد فى الجريدة يمكنه تقييم العمل الفنى سوى المشرف الفنى، وهو دومًا أميل إلى العقاب الفنى[٣٥٣].

---

[351] حسين جبيل: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

[352] د.أحمد محمود: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

[353] وائل وهبة: مقابلة خاصة، مرجع سابق.

الخلاصة

تناولت الدراسة مدى تأثر الدور الذى يقوم به المُخرِج الصحفى فى درجة الإبداع المتحقق فى الصُحف الخاصَّة بعناصر السياق المحيطة به، بدءًا من السياق الذى نشأ فيه، ومرورًا بمناخ العمل داخل الصحيفة، وانتهاءً بسمات المجتمع الذى يقدم مُنتَجاته الإبداعية إليه. وكيفية تأثر النشاط الإبداعى بالعوامل المختلفة داخل كل سياق، وطبيعة العملية الإبداعية فى سياقات الإنتاج المختلفة داخل الصُحف الخاصَّة.

واستخدمت الدراسة نظرية السياق الإبداعى، التى يمكن من خلالها تفسير ودراسة كل الأنشطة الإنسانية، فإذا كان الفرد هو نقطة البدء فى كل نشاط، فإنه -وفى أثناء قيامه بهذا النشاط- يعمل فى ظروف معينة ووفق منظومة قيم وآراء خاصَّة تشكل سياقه الخاص، كما أن هذا النشاط يتم تلقيه من قبل فرد آخر له سياق مختلف يفسر من خلاله المعانى؛ لذلك قد يختلف المعنى الذى تم إنتاجه عن ذلك الذى يتم تلقيه. كما أن كلا النشاطين -الإنتاج والتلقى- يحدث داخل منظومة مهنية تختلف باختلاف طبيعة النشاط الإبداعى، وهى بدورها تعمل داخل منظومة اجتماعية أكبر وأعم.

وقام المؤلف بتطبيق الدراسة على عينة من الصُحف اليومية الخاصَّة العامة فى مضمونها تضم: «نهضة مصر» و«المصرى اليوم» و«الشروق الجديد» و«اليوم السابع» و«التحرير»، وتوصلت إلى عدد من النتائج يمكن إيجازها فى التالى:

أولا: تأثر النشاط الإبداعى بالسياق الشخصى للقائم بالاتصال:

- **التكوين الأسرى:**

١) تُشير الدراسة إلى أن هناك مؤشراتٍ إيجابية لتـــأثير التكـــوين الأســـرى لمُخرِجى العينة فى أدائهم الإبداعى، ممَّا يعنى أن الفرصةَ قائمةٌ بشـــكل أكبر لديهم للإبداع. بدأ هذا التكوين مع اهتمام الأسرة بالأنشطة الفنيـــة، وفى هذا الإطار أكدت النسبة الكبرى من المُخرِجين (٥٥,٥%) اهتمـــام أسرهم بتلك الأنشطة، التى جاء فى مقدمتها التردد على المســـارح ودور السينما، وزيارة المعارض الفنية والمتاحف.

٢) أوضحت الدراسة اهتمام النسبة الكبرى من أسر المُخـــرِجين (٧٢,٢%) بتكوين بيئة منزلية جمالية من خلال اقتناء أشياء جمالية بالمنزل، جاء فى مقدمتها اللوحات، وأشجار الزينة، والتحف، وأحـــواض ســـمك الزينـــة. وجاءت الظروف الاقتصادية فى مقدمة الأسباب التـــى دفعـــت النســـبة المتبقية من أسر المُخرِجين إلى عدم اقتناء مثل تلك الأشياء.

٣) تُشير النتائج إلى أن نسبة غير قليلة من المُخرِجين (٣٦,٢%) كان أحـــد أفراد أسرهم يمارس نشاطًا فنيًا، وعلى رأس هؤلاء الأفـــراد جـــاء الأخ والأخت، وظهر الرسم كأكثر الأنشطة التى يمارسها هؤلاء الأفراد، وهو نشاط شديد الصلة بالعمل الإخراجى فى جانبه المتعلق بالخيال.

٤) تأثر النشاط الإبداعى بمدى رضا الأسرة عن عمل المُخرِج بعدما ظهرت النسبة الكبرى من أسر المُخرِجين (٩٤,٤%) راضية عن العمـــل. وتـــم ترجمة هذا الرضا فى عدد من المؤشرات، جاءت فى مقـــدمتها الإشـــادة بصفحات قام المُخرِج بتصميمها، ومساعدته على اختيار مجال العمـــل، والتعبير دومًا عن أنه عمل لا يقل أهمية عن التحرير. بينما جـــاء عـــدم

رضا النسبة المتبقية بسبب عدم رؤية اسم المُخرِج فى الجريدة، وإمكانية العمل لفترات متأخرة من الليل.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أهمية ودور الأسرة فى النشاط الإبداعى فى المجال الصحفى، حيث يرى **أشرف صالح** أن الإبداع الحقيقى فى الإخراج الصحفى لا ينبُع من فراغ، وإنما تكون له بُذور وجُذور تضرب فى أعماق شخصية المُخرِج وتترك بصماته واضحة على الطريق الذى يسلكه فى ما بعد، وأن هذا الإبداع يتأثر بتلك البذرة التى نبتت فى أحضان الأسرة. وقد توصل فى نتائجه إلى أن نشاط الأسرة كان المؤثر الأول فى علاقة المُخرِج بالإبداع والفن[٣٥٤]، وأن ٩٠% من عينة دراسته وافقوا على أن للأسرة دورًا كبيرًا فى تنمية الاستعداد للإبداع[٣٥٥].

كما توصل **حسام إلهامى** إلى أن المبدعين غالبًا ما كانوا يحظون خلال مراحل التنشئة الاجتماعية والأسرية بالتشجيع والاحتضان لاستعداداتهم من جانب أحد أفراد الأسرة، وهو ما كان يشكل حافزًا ودافعًا لهم لمواصلة الاتجاه نحو شحذ قدراتهم الإبداعية وتنميتها لممارسة العمل الصحفى. وأن هؤلاء المبدعين نشأوا –فى الغالب– فى أسر تتمتع بقدر من الهدوء والاستقرار، كما كانوا يتمتعون فى طفولتهم بقدر كبير من الحرية والاستقلالية. كما أن الغالبية العظمى منهم كانوا محط رعاية وتشجيع من أحد الوالدين أو كليهما، وأن هذا التشجيع اتخذ لدى البعض طابعًا عامًّا (التشجيع على القراءة والاطلاع والتميز العلمى أو الرياضى) واتخذ لدى البعض الآخر شكل التشجيع المرتبط بممارسة العمل الصحفى بالتحديد[٣٥٦].

---

354 أشرف صالح: الإبداع فى الإخراج الصحفى، مرجع سابق، ص ٤٦٧.

355 نفس المرجع السابق، ص ٥٤١.

356 حسام إلهامى: مرجع سابق، ص ٢٩١.

كما أن هناك قلةً فى عدد الأطفال المُبدِعين الذين استمروا فى إبـــداعاتهم لأسباب تتعلق بطريقة تعامل الكبار معها[٣٥٧]. وقد توصل (Gary Gute & Deanne S. Gute[358]) إلى أن الأطفال الذين يشعرون بالدعم من أســـرهم والتشجيع على تحقيق استقلاليتهم هم بالطبع أفضل من غيرهم. هذا الدعم من شأنه أن يساعد على تحويل العادات الإنتاجية للصغار إلى الشعور بالمتعة فى أثناء القيام بهذا العمل، كما يؤدى إلى خلق احترام الذات والرضا عن الحياة، وتخلق لديهم خبرة فريدة تجعل منهم بعد ذلك كفاءات غير عادية.

- **التكوين الدراسى:**

٥) تُشير الدراسة إلى أن أول مظاهر تـــأثر النشـــاط الإبـــداعى بـــالتكوين المدرسى تمثل فى ظهور الهوايات والميول لأنشطة الرســـم والتصـــميم والأنشطة الفنية لدى النسبة الكبرى من المُخرِجين (٨٨,٩%) فى مراحل التعليم المختلفة، غير أن ذلك لم يحدث فى مراحل مبكرة، بل تركز فـــى مرحلة التعليم الجامعى، ثم المرحلة الإعدادية. وهو مـــا يشـــير إلـــى أن اكتشاف مثل هذه القدرات يحدث مُتأخرًا فى معظم الأوقات. وكان اهتمام المدرسة، وتشجيع الأسرة فى مقدمة الأسباب التى أدت إلى ظهور تلـــك المواهب. كما ظهرت مرحلة الثانوية العامة كأقل المراحل التى يمـــارس فيها المُخرِجون مثل تلك الأنشطة.

---

[357] عبد السلام محمد عزيز: اتجاهات المراهقين نحو قضايا الطفولة فى الصُحف الحزبية والمستقلة، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ١١٤.

[358] **Gary Gute & Deanne S. Gute: the early lives of highly creative persons: Op. Cit، p.345.**

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه **مصرى حنورة** فى دراسته على الطلاب الجامعيين بأن الغالبية العظمى منهم ليس لديهم اهتمام جاد بالإبداع، أو أنهم يتجهون إلى إنتاج أعمال إبداعية، وليس لديهم اهتمام بالتذوق كسلوك عادى فى حياتهم.[٣٥٩]

٦) تتسم صُحف العينة بأن النسبة الكبرى من مُخرجِيها (٨٣,٣%) كانت لدراستهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإخراج الصحفى. وترى أغلبية هؤلاء المُخرِجين أن دراستهم كان لها تأثير إيجابى فى أدائهم الإبداعى بسبب ما توفره من معارف أولية عن الإخراج ومراحل العمل الصحفى وتكنولوجيا النشر المستخدمة فى الصحف، وما توفره من فرص تدريب عملى ورسم كثير من الصفحات. وعلى الجانب الآخر رأت نسبة من دارسى الإخراج أن أداءهم الإبداعى لم يتأثر بدراستهم، لأنه يمكن اكتساب المعارف الخاصَّة بالعمل من خلال الممارسة العملية، وأن الاحتكاك بالزملاء القدامى أكثر إفادة من التدريس النظرى، وأن المناهج ليس لها علاقة بالواقع العملى. أما المُخرِجون الذين لم يدرسوا الإخراج فيرون أن نشاطهم الإبداعى تأثر سلبًا نتيجة لذلك، وتمثل ذلك فى تأخر مرحلة الإبداع لديهم، وممارستهم عملا دون معارف أولية، وافتقاد التدريب العملى فى أثناء الدراسة، ووجود فوارق بينهم وبين دارسى الإخراج.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسات السابقة حول أهمية التكوين الدراسى فى حياة المبدعين، حيث توصل **أشرف صالح** إلى أن ٩٠% من عينة دراسته وافقت على أهمية المدرسة فى تنمية القدرات والنشاط الإبداعى

---

359 مصرى حنورة: الإبداع وتنميته من منظور تكاملي, مرجع سابق, ص ١٧

لديهم، وأن جريدة «صوت الجامعة» كان لها دور كبير فى إعداد المُخرِجين الشباب الذين أصبحوا بعد ذلك الطاقة الإبداعية فى أقسام الإخراج بصُحفهم[٣٦٠]. كذلك فقد توصلت **نرمين فوزى** إلى أن قدرات التفكير الإبداعى والإخراجى انتقلت إلى دارسى الصحافة من خلال الصُحف التى تصدرها أقسام الصحافة وكليات الإعلام المصرية، ويظهر ذلك فى الأفكار الجديدة والصفحات المتميزة والمناقشات حول الأفكار و«الماكيتات»[٣٦١].

لكن من ناحية أخرى اختلفت النتائج عما توصلت إليه دراسة **محمد محمود عبد الفتاح** حول انخفاض عدد الصحفيين المتخصصين فى علوم الصحافة والإعلام والحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس فى علوم الإعلام من كل الجامعات فى الصُحف الخاصَّة، فى مقابل زيادة غير المتخصصين العاملين فى الصُحف نفسها بنسبة كبيرة (٦٣%).[٣٦٢]

هذا الاختلاف إنما يُشير إلى التوجه الجديد الذى تتبناه الصُحف الخاصَّة فى الاعتماد على المتخصصين وخريجى كليات وأقسام الصحافة. هذا التوجه برره المشرفون الفنيون لصُحف العينة بأن دارسى الصحافة يفترض أن تكون لديهم خلفيات معرفية وعملية اكتسبوها فى أثناء فترة الدراسة تساعدهم على دخول أجواء المهنة بشكل أسرع، وتختزل الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى مرحلة الإبداع.

- **تجليات السياق الشخصى فى الناتج الإبداعى:**

٧) توصلت الدراسة إلى أن النسبة الكبرى من مُخرِجى الدراسة (٨٦,١%) التحقت بالعمل فى أقسام الإخراج بصُحفهم بناء على رغبتهم فى ذلك،

---

360 أشرف صالح: مرجع سابق، ص ٤٧٢.

361 نرمين فوزى حسن: السياق الإبداعى فى إخراج الصحف الجامعية المصرية, مرجع سابق, ص ٣٢٢.

362 محمد محمود عبد الفتاح: مرجع سابق, ص ١٣٩.

بينما عملت النسبة المتبقية فى مجال الإخراج لأنه كان المكـــان المتـــاح وقتها فى الجريدة.

٨) تأثر الأداء الإبداعى للمُخرِجين بدرجة الدافعية الموجودة لـــديهم لتقـــديم أفكار إبداعية فى الصفحات التى يقومون برسمها، والتى جـــاءت نتيجـــة عدة أسباب تصدرتها الرغبة فى التميز، ولأن هذه هى طبيعة المُخـــرِج، والرغبة فى خلق سمعة طيبة فى السوق الصحفية، وأن ذلك من شأنه أن يسهم فى نجاح الجريدة. وعلى الطرف الآخر كانت الأسباب الخاصَّة بأن «الماكيت» الأساسى لا يسمح بالإبداع، وأن المادَّة التحريرية لا تســـاعد على ذلك، والتدخلات الكثيرة من إدارة التحرير وراء عدم رغبة نســـبة من المُخرِجين فى تقديم أفكار جديدة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه **(Teresa Amabile)** حول أهمية وجود دوافع للإبداع ما بين دوافع أصلية مثل الاستمتاع بالنشاط الإبداعى كغـــرض وغاية، ودوافع عرضية مثل النتائج المتوقعة جراء هذا النشـــاط.[٣٦٣] وتتفـــق أيضًا مع نتائج دراسة **(S.V. Tsukasov)** حول تأثر الإبداع بنوعين مـــن الدوافع، دوافع عامة وعلى رأسها رغبة الفرد فى أن يكون مُبدِعًا، وأخـــرى خاصَّة يستثيرها موقف معين، وأن الإبداع يمكن تفسيره بأنه نتيجـــة دافـــع أساسى هو تحقيق الذات.[٣٦٤]

٩) يظهر تأثير السياق الشخصى فى قدرة المُخرِجين على تقديم أفكار إبداعية فى مجالات ومضامين معينة بعد أن أجابت نسبة ٨٣,٣% من المُخرِجين

---

[363] Teresa Amabile: Op. Cit.

[364] S. V. Tsukasov: Op. Cit. p64.

بأن لديهم القدرة على الإبداع فى صفحات بعينها، تـأتى علـى رأسـها صفحاتُ الفن والتحقيقات والرياضة والمضامين المتخصصة الخفيفة. هذا التفضيل يرجع إلى ما توفره تلك المضامين من مدخلات جيـدة لعمليـة التصميم (صور كبيرة ومادّة يسهُل تطويعها لخدمة الشكل والألوان)، وأن قارئ هذه المضامين على استعداد لتقبل أى خروج عن المألوف، كما أن رئيس التحرير غالبًا ما يكون أقل اهتمامًا بها؛ ولذلك تقل تدخلاته فيهـا. بالإضافة إلى ذلك كانت هناك أسباب خاصَّة بالمُخرِجين تمثلت فى أنهـا تعطى حلولا إخراجية كثيرة، ومعرفتهم بمحتوياتها، ومتابعتهم المستمرة لها.

١٠) كما يتأثر الإبداع بالموقف الإيجابى أو السلبى الذى يتخذه المُخرِج من بعض القضايا والمضامين، وبخاصَّة أن نسبة ٦٤,٩% مـن مُخرِجـى الدراسة كانت لديهم حساسية لبعض الموضوعات والقضايا، وعلى رأسها الموضوعات الجنسية والدينية. ويظهر التأثير فى التصرف الذى يتخـذه المُخرِج إذا ما قام برسم مثل تلك الموضوعات، ففى الموضوعات الدينية يعمد المُخرِج إلى استخدام الزخارف والخطوط العربية لآيات وأحاديـث شريفة والترميز، ويمكن أن يقرر رفض رسم الصفحة. والأمر لا يختلف مع الموضوعات الجنسية، وفيها يأتى رفض رسم الصفحة –كحل متقدم– تاليًا لاستخدام الأفكار التعبيرية والترميز، وبعـدهما تـأتى الاختيـارات الخاصَّة بتصغير حجم الصور، واستخدام الرسوم. هذا الموقـف الـذى يتخذه المُخرِجون مرده العادات والتقاليد المجتمعية، والخوف من تحمـل الذنوب، والخوف على صورة الجريدة لدى القراء، وأسباب وانطباعـات شخصية.

ويتفق ذلك مع ما وصل إليه **أشرف صالح**[٣٦٥] بأن إعطاء الصفحة للمُخرِج الذى يحب أو يفضل إخراجها عما عداها يمكن أن يتيح له أن يُبدِع فى إخرجها عددًا بعد عدد، كما أن ذلك يضمن أن يكون لكل صفحة سياسة إخراجية ثابتة من عدد إلى آخر. كما يتفق مع ما توصل إليه **رفعت البدرى**[٣٦٦] بأن ٩٣% يرون أن الملاحق المنفصلة تمثل حقلا هامًّا للإبداع بالنسبة إلى القائمين بالاتصال للتعبير عن ذواتهم ورؤاهم الشخصية فى العملية الإخراجية. ويرجع ذلك إلى ما تتيحه تلك الملاحق من موضوعات تتسم غالبًا بالخفة والرشاقة، وبالتالى إمكانية توظيف عناصر جرافيكية ذات طابع خفيف، ومن ثم تصبح الفرصة مواتية بصورة أكبر أمام القائمين بالاتصال للإبداع.

١١) ظهر تأثير السياق الشخصى فى تشابه أعمال المشرفين الفنيين لصُحف الدراسة، وذلك من خلال تكرار معالجة بعض عناصر التصميم فى التصميم الأساسى لتلك الصحف، مثل التصميم الهندسى، أو استخدام ألوان متقاربة، أو استخدام الأشكال غير المنتظمة، أو تكرار لبعض الأشكال المرئية (الأسهم – زوايا الفصل).

١٢) يمتد تأثير السياق الشخصى إلى تطبيق المُخرِجين عاداتهم وتفضيلاتهم القرائية فى الصفحات التى يقومون برسمها. وتشير الدراسة إلى أن ٧٥% من المُخرِجين يقومون بالفعل ببعض الإجراءات الإخراجية التى تتوافق مع تفضيلاتهم، وعلى رأسها وضع المُقدمات، وتجميع الصور، وتقسيم الصفحة طوليًا أو عرضيًا، وقطع مسار المادَّة.

---

365 أشرف صالح: مرجع سابق، ص ٤٨١.

366 رفعت البدرى: مرجع سابق، ص ٣٢٦.

وتشير تلك النتائج إلى ما يمكن أن نطلق عليه الذاتية فى الأعمال الإبداعية التى أشار إليها **أشرف صالح** بأن العمل الإخراجى يرتبط بشخصية صاحبه عندما يكون العمل إبداعيًا بالفعل، أى عندما يقدم الفرد الفكرة الجديدة غير المسبوقة، ويشتد هذا الارتباط كلما ارتفع المستوى الإبداعى للعمل[٣٦٧].

ثانيًا: تأثر النشاط الإبداعى بالسياق المهنى للمؤسسة الصحفية:

- **تأثر النشاط الإبداعى بسمات فريق العمل:**

١٣) تحكمت أسباب عديدة فى اختيار المشرف الفنى، يأتى فى مقدمة الأسباب الإبداعُ فى أعماله السابقة، والتوافق الإنسانى والمهنى بين رئيس التحرير والمشرف الفنى، والقدرات التحريرية للمشرف الفنى، وخبرته بالصحافة اليومية. ولعب رئيس التحرير الدور الأكبر فى اختيار المشرف الفنى بصُحف العينة من خلال الترشيح، أو القبول أو الرفض فى حالة تولى رئيس التحرير المسؤولية بعد فترة من صدور الجريدة وفى ظل وجود المشرف الفنى، أو التعود على العمل مع مشرف فنى بعينه.

١٤) على الجانب الآخر كانت هناك طرق متعددة لاختيار المُخرِجين، جاء فى مقدمتها اختيار أفراد سبق العمل معهم، والاختبار العملى والشفهى، والعمل بعد التدريب، والإعلان، والتدريس، ومعرفة أحد العاملين بالجريدة. وتتوافق تلك الطرق مع إجابات المُخرِجين حول طرق التحاقهم بالعمل فى صُحفهم التى جاء فى مقدمتها سابق المعرفة والعمل مع المشرف الفنى، أو معرفة أحد الأفراد بالجريدة، أو الإعلان.

---

367 أشرف صالح: مرجع سابق، ص ٥٥٢.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه **محمد محمود عبد الفتاح** بأن النسبة الكبرى من العاملين بالصُحف الخاصَّة (٥٣,٩%) يلتحقون بالعمل عن طريق المعارف والعلاقات الشخصية، ثم بنسبة أقل عن طريق طلب الصحيفة التعاقد معهم نظرًا إلى خبرتهم، ثم الإعلان. بما يعنى أن طرق الالتحاق بالعمل فى الصُحف الخاصَّة لم تتغير كثيرًا عن الفترة الأولى لصدورها[٣٦٨].

ويمكن تفسير تلك النتائج فى ضوء سببين: الأول هو قدرة الصُحف الخاصَّة على الاختيار، انطلاقًا من كونها مشروعًا خاصًّا وليس لديها أى التزام بقبول شخص معين لمهمة معينة. والثانى يتعلق برغبة الصُحف الخاصَّة فى انتقاء أفضل العناصر، وبالتالى يمكن أن تعتمد على طرق فى الاختيار غير موجودة فى الصُحف القومية والحزبية مثل الإعلان، أو تدريب بعض حديثى التخرج والاعتماد عليهم بعد ذلك أو الاستغناء عنهم.

١٥) حدد المُشرِفون الفنيون معايير معينة لاختيار المُخرِجين مثل الخيال، والقدرة على التعلم، والموهبة العالية، وإجادة مهارات الكمبيوتر وبرامج النشر، والخُلق الحسن. بينما لم تكن هناك رؤية جماعية لسمات فريق العمل كوحدة واحدة.

١٦) سيطر دارسو الإخراج الصحفى وخريجو كليات وأقسام الإعلام على أقسام الإخراج بصُحف العينة، فمن أصل ٣٩ مُخرِجًا كان هناك ٣٢ مُخرِجًا من دارسى الإخراج، ومُخرِجان من خريجى الفنون الجميلة، ومثلهما من كليتى الحقوق والتجارة، ومُخرِج واحد خريج كلية الحاسبات ونظم المعلومات. ويرجع السبب فى ذلك إلى تفضيل النسبة الكبرى من المشرفين الفنيين لخريجى كليات الإعلام والصحافة انطلاقًا من أن لديهم

---

368 محمد محمود عبد الفتاح, مرجع سابق, ص ١٤٤.

أساسيات العمل، ويفترض أن يكونوا قد تابعوا الكثير من الصُحف فـي أثناء الدراسة، وغالبًا ما تكون لديهم ثقة أكبر بأنفسهم، ولديهم القدرة على اختزال الكثير من الوقت فى الفترة الأولى من عمرهم المهنى.

ويمكن تفسير تلك النتيجة فى ضوء التخصص الدراسى للمشرف الفنـى بالصحيفة ومدى قرب دراسته النظرية من الإخراج الصحفى أو بعده عنهـا. فقد جاءت هذه النتيجة فى ظل وجود ثلاثة مشرفين فنيين بصُحف العينة من خريجى كلية الإعلام جامعة القاهرة، وقد ظهر تحيـزهم -أو علـى الأقـل ميلهم- ليس إلى خريجى كليات وأقسام الصحافة وإنما إلى خريجـى كليـة الإعلام جامعة القاهرة. وعلى الرغم من تأكيدهم أنه فى أثناء عملية الاختيار أظهر كثير من غير الدارسين مهارات وقدرات فنية أعلى، فإن النتيجة كانت سيطرة لدارسى الإعلام والإخراج الصحفى. وبالرغم من أنه فـى الحـالتين الأخريين فى العينة («التحرير» و«اليوم السابع») لم يكن المشرف الفنى من دارسى الصحافة، فإنهما بدآ حياتهما المهنية مع مشرف فنـى مـن دارسـى ومدرسى الإخراج الصحفى بكلية الإعلام جامعة القاهرة، ومن المتوقـع أن يكون اتجاهه نحو دارسى الصحافة والإعلام قد انتقل إليهما.

١٧) سيطر الشباب على أقسام الإخراج، حيث تركزت أعمار المُخـرِجين ما بين سن العشرين والثلاثين (٦٩,٢%)، وبنسبة أقل (٢٠,٥%) جاءت أعمار المُخرِجين بين الثلاثين والأربعين، بينما لم تكـن هنـاك سـوى (١٠,٣%) فوق سن الأربعين. وكان ذلك بسبب رغبة المشرفين الفنيـين فى تكوين فرقهم الخاصَّة من الشباب وحديثى التخـرج، والرغبـة فـى

اختيار تفضيلات بصرية متقاربة بين المُخرِجين، وأن الشباب أقرب إلى فهم جمهور الشباب، وأن ذلك يضمن لغةً واحدةً وسهولةً فى التعامل.

وتوضح النتيجة السابقة أن الأمر لم يختلف فى الصُحف الخاصَّة فى قناعتها بالاعتماد على الشباب وصغار السن، فقد أشار **محمد محمود عبد الفتاح** إلى أن الصُحف الخاصَّة اعتمدت على شباب الصحفيين، وأن نسبة العاملين بها أقل من ٣٠ سنة بلغت ٤٦,١%، وما بين ٣٠ و٤٠ كانت نسبتهم أيضًا ٤٦,١%، أى أن أكثر من ٩٠% من العاملين بالصُحف الخاصَّة لا تتجاوز أعمارهم ٤٠ سنة[٣٦٩].

ومن ناحية أخرى فإن هذه السن هى الأنسب للإبداع، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه **منار فتحى** بأن صغر سن المُخرِجين يضفى مناخًا حيويًا شبابيًا يتسم بالخفة وينعكس على التصميم، وكلما أرادت المؤسسة الصحفية تجديد دمائها استعانت بحديثى التخرج أو شباب المُخرِجين ممَّن لديهم الاستعداد الفنى والفطرى لإنتاج عدد كبير من الأفكار المُبتَكرة الجديدة.[٣٧٠]

وبالرغم من هذا الاتفاق فى النتائج فإن المؤلف يرى أن الاعتماد على الشباب فى المرحلة الأولى من عمر الصحافة الخاصَّة يمكن رده إلى الأسباب الاقتصادية للصُحف ورغبتها فى تكوين فريق غير مُرهِق ماديًا من شباب الصحفيين. وذلك تماشيًا مع الظروف الاقتصادية للصُحف الخاصَّة وقتها التى كانت فى أغلب الأوقات صُحفًا شخصية لأحد الصحفيين الذى كان يتولى رئاسة مجلس الإدارة بجانب رئاسة التحرير.

---

369 نفس المرجع السابق, ص ١٤٠.

370 منار فتحى: مرجع سابق, ص ٢٧٥.

ومع التغيير الذى طرأ على هذا النمط من الصُحف –وبخاصَّة مع دخول رجال الأعمال– والاستقرار الذى بدأت تشهده، لم يعد من المُرهِق ماديًا للصحيفة استقدام كبار الصحفيين من المؤسسات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فالاعتماد الأكبر لا يزال على الشباب، وهو ما يمكن تفسيره برغبة الصُحف فى خلق حالة إبداعية مختلفة فى السوق الصحفية، خصوصًا مع إسناد الوظائف والمهامّ القيادية إليهم.

١٨) لا تزال الغلبة فى أقسام الإخراج بصُحف الدراسة إلى الذكور (٦٤,١%)، استنادًا إلى أن الإخراج يحتاج إلى قدرات تحمل عالية بالإضافة إلى اللمسات الفنية، خصوصًا عندما يكون عدد المُخرِجين قليلا، وأن الإخراج عادة ما يتطلب العمل لفترات متأخرة من الليل وهو ما لا يناسب الأنثى. فى المقابل فإن نسبة الإناث –وإن كانت أقل من الذكور– تشير إلى تغير فى النظرة إليهن، وتزايد الاعتماد عليهن، إما لأسباب تتعلق بأنهن أكثر التزامًا وطواعية، وأسرع فى التعلم، وإما لأسباب تتعلق بطريقتهن المختلفة عن الذكور فى التذوق والإنتاج. خصوصًا أن هناك إمكانية لتفادى ظروف التأخير ليلا عن طريق العمل فى فترة العمل الصباحية فى الصُحف اليومية.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه معظم دراسات الإخراج حول سيطرة الذكور على أقسام الإخراج بنسبة كبيرة بعدما أظهرت الدراسة وجود نسبة غير قليلة من المُخرِجات فى صُحف الدراسة، بل إن الأمر وصل إلى درجة توليهن منصب المدير الفنى أو المشرف الفنى للصحيفة –كما هى

الحال فى جريدة «التحرير»- وهو ما يعكس توجهًا جديدًا نحو عمل الإنـــاث فى مجال الإخراج.

ومن ناحية أخرى فإنها تتفق مع ما توصل إليـــه **(Toby Marshall)** حول أهمية التنوع فى فريق العمل، حيث إن التنوع (Diversity) من أهـــم العوامل التى تؤثر إيجابيًا فى المُخرَجات والمُنتَجات الإبداعية، وأن فـــرص الإبداع تقل كثيرًا فى الفرق المتجانسة والمتشابهة بشكل كبير. فهذا التنـــوع يضمن وجود أفراد مُختلِفى المهارات والمعارف ناتجة عن اخـــتلاف النـــوع والخلفيات التعليمية والقيم الخاصَّة بكل منهم، بما يعد مؤشرًا إيجابيًا نحو تقديم وتطوير الأفكار الإبداعية[٣٧١].

١٩) ظهر التباين واضحًا بين صُحف العينة فى عدد المُخـــرِجين، ففـــى الوقت الذى يصل فيه عدد المُخرِجين فى صحيفة ما إلى ١١ مُخرِجًـــا ، نجد أن صحيفة أخرى تعتمد على خمسة مُخرِجين فقط. وقد تأثر عـــدد المُخرِجين بمجموعة من العوامل حددها المشرفون الفنيـــون فـــى عـــدد صفحات الجريدة، ومدى استقرارها، وإمكانيات المؤسسة، ومدى الاعتماد على ذوى الخبرة أو حديثى التخرج. ويظهر تأثير عدد المُخـــرِجين فـــى نصيب المُخرِج من الصفحات يوميًا وما إلى ذلك من تـــأثير ســـلبى أو إيجابى فى أدائه الإبداعى.

تتفق هذه النتجة فى جزء منها مع ما توصل إليه **محمـــد محمـــود عبـــد الفتاح** حول انخفاض عدد العاملين بالصُحف الخاصَّة، والذى يصل أحيانًا إلى

---

[371] **Toby Marshall Egan: creativity in the context of team diversity: team leader ، May 2005، No.2، Vol. 7، advances in developing human resources،perspectives p.213.،Pp. 207-225**

٣٥ فردًا فى الصحيفة ككل[٣٧٢]. ومع ما توصلت إليه **نورة جبريل** من أن أهم التحديات التى تواجه أقسام الإخراج فى الصُحف الخاصَّة هو قلة المُخـــرِجين التى أدت إلى زيادة عبء العمل على المُخرِج، مِمَّا يجعله يلجـــأ إلـــى عـــدم الابتكار[٣٧٣]. ويتم النظر إلى هذه النتائج فى ضوء خصوصـــيتها بالصُـــحف الأسبوعية، وفى إطار مقارنتها بالصُحف القومية والحزبية.

لكن من ناحية أخرى ومع تحول الصُحف الخاصَّة إلى الإصدار اليـــومى فإنه من المتوقع أن يزيد عدد الصحفيين العاملين فى كل التخصصات، وعلى الرغم من ذلك ظهر اختلاف كبير بين عدد العاملين بأقسام الإخراج بصُحف العينة. ويمكن تفسير ذلك من ناحية برؤية المشرف الفنـــى وتقـــديره للعـــدد المناسب لإصدار الجريدة، خصوصًا أن أيًّا من المسؤولين عن أقسام الإخراج بالجريدة لم يذكر أى أسباب اقتصادية أو مؤسسية لتحديد العدد. ومن ناحيـــة أخرى يمكن تفسير ذلك بمدى تفرغ المُخرِجين للعمل بالصحيفة من عدمـــه، ففى الحالة الأولى يمكن أن يقل العدد، لأن المُخرِج سوف يمضى وقتًا أطول بالجريدة، أما فى الحالة الثانية فلا بد أن يزيد العدد لتغطية فترتى العمل.

٢٠) تميز القائمون على أقسام الإخـــراج بصُـــحف العينـــة –المشـــرفون الفنيون– بخبراتهم الطويلة بالصُحف الخاصَّة، وأن أعمارهم تقـــع فـــى فترتى الثلاثينيات والأربعينيات وهى فترة الذروة المهنية (٣٠–٤٥). كما أن هناك غلبة للمشرفين الفنيين من خريجى كلية الإعلام –ثلاثة من أصل خمسة– بالإضافة إلى مشرف فنى من خريجى كلية الهندسة، وهو مجال له صلة بالإخراج فى جانبه المتعلق بالهندسة. وتتســـم طريقـــة تعامـــل

---

372 محمد محمود عبد الفتاح, مرجع سابق, ص ١٤٣.

373 نورة عبد الوهاب جبريل: مرجع سابق، ص ١٥٨.

المشرفين الفنيين مع المُخرِجين بأنها مباشرة وودية بعيدة عن الطابع الرسمى، ولا تتوقف تلك العلاقة على أوقات العمل الرسمية، ويمكن أن تمتد إلى أمور أخرى غير مرتبطة بالعمل.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه **محمد محمود عبد الفتاح** حول اعتماد الصُحف الخاصَّة على القادمين من الصُحف القومية والحزبية ووصلت نسبتهم إلى ٨٥,٢%.[٣٧٤] والحقيقة أن الاختلاف هنا نابع من التطور الذى طرأ على الصُحف الخاصَّة واتجاهها إلى تشكيل طاقمها الخاص، وبالتالى فإن نسبة العاملين بها من المؤسسات الأخرى بدأت فى التراجع. ولا أدل على ذلك من حالتى «التحرير» و«اليوم السابع»، حيث إن المشرف الفنى فى كل منهما أمضى حياته المهنية كاملة فى الصُحف الخاصَّة.

٢١) يتيح المشرف الفنى للمُخرِجين الفرصة للمناقشة حال قيامه بتعديل إحدى الأفكار المقدمة من المُخرِجين، وبخاصَّة أن ذلك يحدث فى مرات عديدة. هذا التعديل يمكن أن يكون بسبب أن الفكرة لا تتفق مع سياسة الجريدة الإخراجية، أو أنها لم تعبر عن المضمون التحريرى، أو أنها غير مكتملة، أو أنها خلقت مشكلات فى أجزاء الصفحة الأخرى.

وتأتى هذه النتيجة متفقةً مع ما توصل إليه **محرز غالى** حول ديموقراطية الإدارة فى الصُحف الخاصَّة، فأساليب التنظيم المُتبعة تسمح بوجود درجة معقولة من الديموقراطية فى اتخاذ القرارات الإدارية والتحريرية، مقارنة

---

374 محمد محمود عبد الفتاح: مرجع سابق, ص١٤٩.

بالصُحف القومية والحزبية[٣٧٥]. وتتفق أيضًا مع مـا توصـل إليـه (Toby Marshall) بأن القادة أو المشرفين على العمل يمكنهم أن يكونوا ذوى تأثير إيجابى فى الإبداع إذا ما كان لديهم اتجاه إيجابى واضـح نحـو المناقشـة، والعكس أيضًا صحيح[٣٧٦].

غير أنه تجب ملاحظة أن هذه المناقشات غالبًا مـا تنتهـى بمـا يـراه المشرف الفنى، وأنه يمكن تفسيرها بالرغبة فى التعليم ونقل الخبـرات مـن المشرف الفنى إلى المُخرِجين، وبخاصَّة أن معظمهم من الشباب أو حـديثى التخرج، مِمَّا يعنى أن المساحة أرحب لتلك العملية.

٢٢) غلبت الطرق الذاتية للمشرف الفنى فى تقييم العمل فى أقسام الإخراج مع وجود حالات قليلة تم الاستعانة فيها بالمراكز البحثية، وأقسام الدعاية والإعلان بالجريدة.

وهى نتيجة يمكن تفسيرها فى ضوء ثلاثة عوامل: **الأول** يتعلق بقلة عدد المراكز والهيئات المتخصصة فى ذلك المجال، **والثانى** يتعلق بنظرة العاملين بالصحافة بعدم مهنية القائمين على تلك المراكز وأنهـم يتمتعـون بقـدرات أكاديمية فقط بعيدة الصلة بالواقع المهنى. **أما السبب الثالث** فيتعلـق بحجـم الصُحف الخاصَّة وأنها لا تزال تصدر فى عدد صفحات قليل يتراوح بين ١٦ و٢٠ صفحة فى معظم الأوقات، وقلة عدد الملاحق المتخصصـة الصـادرة معها، وبالتالى يمكن للمشرف الفنى القيام بعملية التقييم بنفسه بسهولة.

---

[375] محرز غالى: مرجع سابق، ص ٢٤٣.

[376] **Toby Marshall: Factors influencing individual creativity in the workplace: Op. Cit. P.173.**

• **السياق التحريرى:**

٢٣) تشير الدراسة إلى تغير نظرة القائمين على التحرير إلـــى الإخـــراج ودوره فى حياة الجريدة، فعلى الرغم من أن تلك الرؤية تبدأ بالوظيفيـــة وأن الإخراج يتمثل دوره الأساسى فى تحقيق يُسر القراءة، فإنها تتخطى ذلك إلى كثير من الجوانب الجمالية وتأثيرها فى الترويج للجريـــدة فـــى المراحل الأولى، والحفاظ على شخصية الجريدة، كما أن الإخـــراج هـــو المسؤول الأكبر عن نجاح الجريدة وأنه السبيل الأولى لبقـــاء الصـــحيفة الورقية بجانب الوسائل الحديثة، بالإضافة إلى ذلك فإن للإخـــراج دورًا كبيرًا فى صناعة المضمون.

٢٤) إذا كانت هناك أهمية للإبداع فى حياة الصـــحيفة فـــإن نظـــرة إدارة التحرير إلى الإبداع من شأنها التأثير فى درجة الإبـــداع المتحقـــق فـــى الجريدة. وتشير الدراسة إلى أن هناك نظرةً إيجابيةً نحو الإبـــداع فـــى الإخراج، وأن رؤساء التحرير –وإن كانوا يرون فى بعض الأوقات أنـــه نشاط وظيفى– يرون فى الوقت نفسه أنه قيم جمالية لا بـــد أن تتحقـــق بجانب تلك الوظيفة. فإذا كان دور الإبداع فى الشكل يتبـــع المضـــمون (Form Follows Content)، فإن ذلك يمكن أن يتم بجاذبية وجمال.

وتتفق هاتان النتيجتان مع ما توصل إليه **محرز غالى** مـــن أن الصُـــحف الخاصَّة تُعلى من دور جهاز الإخراج بالصحيفة الذى يدخل ضمن الجهـــاز التحريرى لها وضمن أولويات رئيس التحرير. كما أن الإخراج الصحفى فى تلك الصُحف كان أحد الحلول لمواجهة الضغوط المهنية والإداريـــة. فكمـــا تصدت بعض المؤسسات لتلك الضغوط من خلال طرح إصدارات جديدة تلبى الاحتياجات المختلفة للفئات النوعية من القراء أو من خلال تطوير أســـاليب

الكتابة، كان هناك دور أيضًا للإخراج من خلال توظيف الألــوان والصــور والعناوين، وهى من مبتكرات الصُحف الخاصَّة[٣٧٧].

ويفسر المؤلف هاتين النتيجتين فى ظل رغبة رؤساء التحرير فى تحقيق النجاح، خصوصًا أن هؤلاء الصحفيين قادمون من مؤسسات أخرى. ويــرى **محمد الباز** أنهم دائمًا ما يكون لديهم طموح شخصى فــى إثبــات وجــودهم خارج قيود مؤسساتهم، وطموح فى أن يغيروا وجه الصحافة المصــرية، أو على الأقل يضيفوا معالجات جديدة فى مسيرة المهنة، وهى إضافة تمكنهم من أن يحصدوا شهرة شخصية، وهو دافع كفيل بأن يعمل هؤلاء علــى تكســير قواعد الصحافة التقليدية، بل تجاوزها[٣٧٨]، وعادة ما يستعين رؤساء التحرير فى تحقيق هذا النجاح بالتطوير فى الإخراج وإعطاء مساحة أرحب لــه فــى الجريدة.

كذلك فإن رؤساء تحرير صُحف العينة كان معظمهم فى سن الأربعينيات، وهى سن تحمل كثيرًا من المرونة تجاه التغيير والتطوير. ولا أدل على ذلك من قبولهم وضع مقالاتهم الشخصية فى أماكن يرى البعض أنها لا تناســب رئيس التحرير، مثل وضعها فى الصفحة الأخيرة، أو فى أسفل الصفحة، أو على عمود فى صفحة داخلية.

٢٥) حرص رؤساء تحرير صُحف العينة على تنمية ثقــافتهم البصــرية، ووضح اهتمامهم الكبير بمتابعة أنشطة الإخراج والتصميم فــى أمــاكن متعددة وعبر وسائل مختلفة، مثل متابعة الإصدارات الأجنبية عبر نسخة

---

377 محرز حسين غالى: العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية فى الصُحف المصرية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.

378 محمد الباز: صحافة الإثارة، مرجع سابق، ص ١٥٩.

«PDF» من خلال مواقعها الإليكترونية، ومتابعة التقارير السنوية حول الإبداع فى الصحافة حول العالم، وشراء الكتب الأجنبية الحديثة فى مجال الإخراج، والاشتراك فى منظمات ومراكز بحثية مهتمة بالإخراج الصحفى، وممارسة العمل الإخراجى فى بعض الأحيان.

وربما تأتى هذه النتيجة فى ظل خبرة معظم رؤساء تحرير صُحف العينة بالعمل فى المجلات التى تعطى فرصًا أكبر للإبداع فى الشكل. فرئيس تحرير جريدة «التحرير» قادم من مجلة «روزاليوسف»، ورئيس تحرير جريدة «الشروق الجديد» قادم من مجلة «صباح الخير» التى تصدر عن مؤسسة «روزاليوسف» أيضًا. كما أن كلا من رئيس تحرير «المصرى اليوم» و«اليوم السابع» سبق لهما العمل فى مجلة «الأهرام العربى» التى تصدر عن مؤسسة «الأهرام».

٢٦) وضح تأثير إدارة التحرير فى الإبداع فى إخراج الجريدة من خلال عدد من المظاهر، جاء فى مقدمتها التأثير فى التصميم الأساسى. وتأثر ذلك من خلال وضوح السياسة التحريرية قبل بدء المشرف الفنى فى التصميم، وجلسات العمل المستمرة فى أثناء فترة إعداد التصميم، والاتجاه إلى التجارب الأجنبية، والتعديل على ما يقدمه المشرف الفنى وإتاحة الفرصة للنقاش فى ذلك.

٢٧) يستمر تأثير إدارة التحرير من خلال آليات العمل اليومى، مثل الالتزام بمواعيد رسم الصفحات، ووضح من الدراسة أن كل صُحف العينة لا تلتزم بتلك المواعيد، مِمَّا يؤثر سلبًا فى درجة الإبداع. وقد كشفت الدراسة أن رؤساء التحرير يرون أن هناك ضرورة خلق لا

مركزية فى رسم الصفحات مع قسم الإخراج من خلال تكليف مـديرى التحرير أو سكرتيرى التحرير بالوجود مع المُخرِج فـى أثنـاء رسـم الصفحة، وعلى الرغم من أن بعض رؤساء تحرير العينة يقومون برسم العديد من الصفحات فإنهم يدركون أن ذلك هو الوضع الخطأ، وأنه يؤثر سلبًا فى العملية الإبداعية. كما وضح الاتفاق حول اهتمام إدارة التحريـر بالصفحة الأولى، وأنهم فى العادة لا يقومون بمراجعة «الماكيتات»، وإنما تعرض عليهم الصفحة فى شكل «بروفة ٧٠%».

٢٨) يتواصل تأثير إدارة التحرير من خلال التعديل المستمر فـى شـكل الصفحات، حيث إن ٧٥% من مُخرِجى العينة يواجهون مشكلة قيام كثير من أفراد إدارة التحرير بطلب تعديلات على شكل الصفحات بعد الانتهاء منها، وعلى رأسهم رئيس التحرير. وذلك إما للرغبة فى إضافة عناصر أخرى بالصفحة مثل الصور أو العناوين، وإما لوجود اختصارات بالمادَّة التحريرية، وإما لرؤيتهم عدم ملاءمة الشكل للمضـمون. أمـا رؤسـاء التحرير فيرون أن تعديلاتهم تتعلق بالنواحى التحريرية، وتتوقف علـى درجة تقبل المُخرِج للتدخل فى عمله، وجودة المُنتَج النهـائى واكتمالـه، وعادة ما تكون التعديلات فى التفاصيل لا فى أساس البناء.

٢٩) تقوم إدارات التحرير ببعض الإجراءات -بدرجات متفاوتة- التى من شأنها تسخير المادَّة التحريرية لخدمة الشكل، مثل اختصار جـزء مـن المادَّة، وإضافة عناوين شارحة أو اقتباسات، وتجميع صـور وعنـاوين بشكل معين، وتقسيم الموضوع، وتقليل أو زيادة عدد كلمات العنـاوين، وتجهيز مادَّة على «ماكيت» جاهز.

٣٠) لا يزال رئيس التحرير هو صاحب القرار النهائى فى شكل الصحيفة على الرغم من تأكيد البعض أن ذلك يتعلق فقط بالصفحة الأولى، وبالرغم من محاولات الإيحاء بأن المشرف الفنى هو صاحب القرار.

وتتفق تلك النتائج فى جزء كبير منها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول سيطرة رئيس التحرير على كل القرارات المتعلقة بالصحيفة، سواء تعلقت بالشكل أو المضمون. ويفسر المؤلف ذلك بثقافة رؤساء التحرير التى تشكلت داخل المؤسسات القومية التى تعطى كامل الصلاحيات لرئيس التحرير، وعلى الرغم من المساحة الواسعة لعمل الإخراج فإن القرار النهائى لا يزال فى معظم الأوقات فى أيدى رئيس التحرير، أى أن القرار النهائى للشكل ليس فى يد من أنتجه.

- **بيئة العمل:**

٣١) تشير الدراسة إلى تأثر الأداء الإبداعى للمُخرِجين إيجابيًا ببيئة العمل بصُحفهم، من خلال ما توفره تلك البيئة من سهولة الاتصال بالأقسام الأخرى، وما تتيحه من تواصل بين أفراد القسم، ووجود أماكن ومكاتب خاصَّة للمُخرِجين، ووجود أجهزة كمبيوتر وسهولة الاتصال بالإنترنت، وقرب مكتب المشرف الفنى من قسم الإخراج، بالإضافة إلى مساحة القسم الكبيرة، التى توفر قدرًا من الهدوء.

٣٢) يظهر التأثير الإيجابى أيضًا لبيئة العمل فى العملية الإبداعية من خلال التقارب بين الأقسام الخمسة المرتبطة بعمل المُخرِج بعضها بعضًا (الإخراج – المشرف الفنى – التصوير – الأرشيف – التجهيزات الفنية)، وقرب قسم الإخراج من الأقسام التحريرية التى يرتبط عمله بها، وعلى

رأسها رئيس التحرير وسكرتارية التحرير. غير أن أيًا من صُحف العينة لم تحقق النسبة المُثلى فى ذلك السياق، وذلك بسبب وجود قسم أو أكثر من الأقسام السابق ذكرها خارج دائرة التواصل المباشر.

٣٣) تباينت صُحف العينة فى قدر الخصوصية التى تحققها للمُخرِج الصحفى، فأقسام الإخراج فى صُحف العينة إما أنها مكان مغلق مخصص للمُخرِجين فقط، وإما هى كذلك ولكن بمشاركة أقسام أخرى، وإما أنها عبارة عن مكان مفتوح يحق للجميع الخروج والدخول منه وإليه.

٣٤) اختلفت صُحف العينة أيضًا فى قدرتها على توظيف بيئة العمل لخلق علاقات إنسانية مباشرة بين العاملين بها، وذلك بسبب توزيع أقسام الجريدة على طابق واحد أو طابقين أو أكثر من ذلك.

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه **منار فتحى** حول أهمية البيئة والمناخ فى العملية الإبداعية، حيث إن توفير جو أسرى متعاون له تأثير كبير فى الإبداع، وأن إبداع المُخرِج يمكن أن يتأثر بعدة عوامل مثل الهدوء، والاهتمام بالتقدير المعنوى، وزيادة روح التعاون، وزيادة الطموح[٣٧٩]. كما تتفق مع ما توصل (**Yuri Martens**) إليه حول أهمية تأثير البيئة الطبيعية (Physical workplace) فى العملية الإبداعية. فهذه البيئة من شأنها أن تؤثر سلبًا من خلال الضوضاء العالية، أو درجة الحرارة العالية، أو عدم وجود مكان لاستضافة أفراد[٣٨٠].

---

[379] منار فتحى: مرجع سابق، ص ٢٧٦.

[380] **Yuri Martens: creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity، Op. Cit. P. 75.**

ويمكن تفسير تلك السمات لبيئة العمل فى ضوء المساحات المكانية لمقارّ الصُحف الخاصَّة، فهذه المساحات تتسم عادة بكونها صغيرة، وبخاصَّة إذا ما قورنت بنظيراتها القومية. هذه المساحات الصغيرة يمكن أن تتحول إلى نقاط تميز للصُحف فى ما تحدثه من تقارب بين الأقسام المختلفة، وبالتالى خلق علاقات إنسانية جيدة، وسهولة التواصل بين الأفراد والأقسام. كما يمكن أن تكون تلك المساحة عائقًا للإبداع عندما تؤثر فى المساحة المخصصة لقسم الإخراج، أو لا توفر له خصوصية كبيرة.

٣٥) تشير الدراسة إلى حرص صُحف العينة على استقدام التكنولوجيا الحديثة التى يمكن أن تسهم فى الارتقاء بمستوى الجريدة بصريًا، والتى كان للمشرف الفنى دور هامٌّ ومحورى فى اختيارها. ولكن يظل الأمر مرهونًا –بشكل كبير– بإمكانيات المؤسسة ووضعها المالى الذى قد يدفع إلى تبنى تكنولوجيا أقل أو سابقة لما هو موجود بمجال النشر فى الوقت الراهن. وقد يدفع أيضًا إلى حلول أخرى بديلة للتخلى عن التكنولوجيا الأحدث كتقليل عدد الأجهزة، أو تقليل عدد المنفذين والمتعاملين مع تلك التكنولوجيا، أو اختيار كفاءات أقل فى سبيل الحفاظ على تلك التكنولوجيا. وارتبط بتبنى التكنولوجيا الحديثة استخدام برامج نشر متقدمة توفر مناخًا أرحب للمُخرِج للإبداع. وإذا كان هذا هو وضع الغالبية العظمى من صُحف العينة فإن البعض لا يزال يستخدم تكنولوجيا وبرامج نشر قديمة، مِمَّا يشير إلى إمكانية التأثير السلبى فى الإبداع.

وعلى الرغم من أن هذه النتيجة تتفق نظريًا مع ما أشار إليه **سعيد الغريب** من أن الصُحف الخاصَّة بدأت قوية من حيث إمكاناتها المادية والفنية

والبشرية –حيث تتوافر لهذه الصُحف دور نشر ضخمة الإمكانات الإنتاجيـــة ومزودة بمطابع حديثة وخطوط إنتاجية تعمل بالحاسب الآلـــى، فقــد بــدأت الصُحف الخاصَّة وهى تعتمد فى إنتاجها تكنولوجيا على الإنتاج الإليكترونى المتكامل لكل صفحات الجريدة، الأمر الذى ينعكس بالضرورة على تحريــر وإخراج هذه الصحف[٣٨١]– فإنها تختلف عمليًا، فالصُحف الخاصَّة تتمتع الآن بإمكانيات تكنولوجية كبيرة يتم توظيفها لتقديم مُنتَج متميز تحريرًا وإخراجيًّا، لكن ذلك الوضع بدأ مع ما يمكن أن نســميه «**الموجــة الثانيــة للصُــحف الخاصَّة**» التى بدأت مع اتجاه رجال الأعمال إلى إصدار صحف، مِمَّا مَثَّــل لها أمانًا اقتصاديًا إلى حد بعيد جعلها قادرةً على استقدام التكنولوجيا الحديثة.

كذلك تتفق تلك النتائج مع ما توصل إليه **محمود معروف** حول التــاثير الذى أحدثته التقنيات الصحفية الجديدة على الإخراج الصحفى, حيــث زادت سرعة إخراج الصفحات وارتفعت الجودة فى الإخــراج بوجــه عــام وزاد الإبداع الفنى للمخرجين.[٣٨٢] وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه **سلوى أبو العلا** بأن الكمبيوتر قد أدى إلى زيادة الطلاقة الشكلية للمخرجين, حيث أعطى لهم عالماً متنوعاً من الإحتمالات الشكلية, وحلول ومعالجــات متنوعــة للشــكل الواحد, وكلما زادت القدرات الإبداعية للمخرج كان أقدر من غيــره علــى استيعاب إمكانيات الكمبيوتر وتوظيفها فى خدمة الشكل المبدع.[٣٨٣]

---

[381] سعيد الغريب: مرجع سابق, ص ١٢٨.

[382] محمود معروف: تأثيرات التقنيات الصحفية الحديثة على تطوير الإخراج الصحفى لبعض إصدارات المؤسسات الصحفية المصرية, رسالة ماجيستير غير منشورة, كلية الإعلام, جامعة القاهرة, ٢٠٠٧.

[383] سلوى أبو العلا: دور الحاسب الآلى فى الإبداع الإخراجى فى الصحف المصرية, دراسة تحليلية وميدانية, رسالة ماجيستير غير منشورة, كلية الآداب, جامعة المنيا, ٢٠٠٤.

٣٦) حرصت صُحف العينة على تكوين فرق عمل من المتعــاملين مــع التكنولوجيا تدعم عملية الإبداع فى الإخراج، بداية من العدد الذى تفاوت بشكل واضح بين الصحف، إلا أنه فى كل الأوقات كان كافيًــا لإصــدار جريدة يومية. ويرجع هذا التفاوت فى جزء كبير منــه إلــى سياســات الصُحف فى تعيين هذه الفئة واشتراط تفرغهم للعمل فى المؤسسة، ففــى حين كانت هناك صحيفتان تشترطان ذلك، نجد أن الثلاث الأخرى لم تكن مهتمة بتفرغ العاملين فيها؛ ولذلك زاد العدد. بالإضافة إلى ذلــك كانــت هناك غلبة للشباب والذكور على تلك الأقسام.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه **نورة جبريــل** حــول ضــعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية بالصُحف الخاصَّة، والتى يندرج تحتها عــدم وجود أرشيف خاص بالجريدة، وعدم وجود مصورين مشــتغلين بالجريــدة، وعدم وجود رسامين[٣٨٤].

ومن ناحية أخرى فإنها تتفق مع ما توصلت إليه **منار فتحى** حول أهمية المتعاملين مع التكنولوجيا فى العملية الإبداعية، فالمُنفذ مثلا كلما تمتع بفكــر مُتجدِد ومُبدِع استطاع أن يُنتِج أشكالا بديعة ومبتكــرة، ويمكــن أن يعــزف المُخرِجون عن مجرد التفكير فى تصميمات إبداعية لإيمــانهم بعــدم قــدرة المُنفذين على إنتاجها على الوجه الأمثل[٣٨٥].

- **السياق الإدارى:**

٣٧) اختلفت أقسام الإخراج فى صُحف العينة فى درجة هيكلتهــا، فبينمــا وُجدت هذه الهيكلة فى ثلاث صُحف بدرجات متفاوتة، فقد كانت هنــاك صحيفتان لا يوجد بهما أىُّ ملمح من ملامح الهيكلة.

---

[384] نورة جبريل: مرجع سابق، ص ١٥٨.

[385] منار فتحى، مرجع سابق، ص ٢٧٦.

٣٨) ساد فى صُحف العينة منطـق التعامـل الخـاص مـع المُبـدِعين والمُخرِجين ذوى القدرات العالية التى يمكن أن تؤهله إلـى المسـؤولية الإدارية بالقسم، من خلال التعامل معه بشكل أكثر رقة فى أثناء الخطـأ، تقديرًا لكَمّ التمرد الكبير بداخله، والاحتفاء به دومًا مع اتخاذ كثيـر مـن الإجراءات لتحجيمه وتذكيره الدائم بأساسيات العمل.

٣٩) اهتم المشرفون الفنيـون بتطـوير قـدرات المُخـرِجين محـدودى الإمكانيات من خلال تطوير المهامّ الموكلة إلـيهم، وإسـناد صـفحات للمضامين التى تمثل نقطة ضعفهم بشكل مُكثف، بالإضافة إلى التحفيـز على مشاهدة صفحات من كل صُحف العالم، والتشجيع المسـتمر علـى تقديم الجديد.

٤٠) إذا تم استثناء صحيفة «التحرير»، نظرًا إلى وضعها القانونى، سنجد أن هناك اتجاهًا لدى صُحف العينة بالتعاقد مع مُخرِجيهـا، ممَّـا يمثـل مؤشرًا إيجابيًا للبيئة الإبداعية، وبخاصَّة أن ذلك يتم فى معظم الأوقـات بعد فترة قصيرة من الالتحاق بالجريدة أو من بداية العمل. وهذا من شأنه أن يؤثر فى شعور المُخرِجين بالانتماء إلى الجريدة، والأمان، والتركيـز فى العمل، بالإضافة إلى أن ذلك يسهل من عملية الانضمام إلـى نقابـة الصحفيين.

٤١) يرتبط بالنقطة السابقة اتجاه المؤسسة إلى تفرغ مُخرِجيها للعمل لديها، والذى لا يزال غير متحقق بالنسبة المطلوبة، فما يقـارب مـن نصـف مُخرِجى العينة غير متفرغين للعمل بصُحفهم ممَّا يشير إلى إمكانية التأثير السلبى فى المُنتَج الإبداعى. وتصدرت الرغبة فـى اكتسـاب خبـرات مختلفة، وضعف الرواتب، والرغبة فى الانتشار، ووجود قيود تُحدّ مـن الإبداع فى الصحيفة، أسبابَ المُخرِجين للعمل فى أماكن أخرى.

٤٢) لم يكن لدى الغالبية العظمى من صُحف العينة أى توصيف لاختصاصات المشرف الفنى أو أقسام الإخراج، ممَّا تسبب باستمرار فى مشكلة المناطق الرمادية فى الاختصاصات بين التحرير والإخراج. وكانت «المصرى اليوم» هى الصحيفة الوحيدة التى تفادت ذلك بتوصيف عمل (Job Description) لكل الدرجات الوظيفية بالجريدة.

٤٣) استمرارًا للنقطة السابقة، لم يكن لدى معظم صُحف العينة لائحة عمل واضحة تحدد طرق الجزاء، والعقاب، والدعم والتحفيز، وضبط سير العمل. وباستثناء «المصرى اليوم» ثم «الشروق» كانت لوائح العمل بالصُحف ذاتية، يحددها المشرف الفنى.

ويلاحظ من تلك النتائج غياب الرؤية الإدارية والمؤسسية فى معظم صُحف العينة، والاعتماد بشكل كبير على الطرق الذاتية المرتبطة بشخص المشرف الفنى فى المقام الأول. وترتبط هذه الأوضاع الإدارية برؤية وتصور الصُحف الخاصَّة لفكرة البقاء والاستمرار التى ترتبط بدورها بعاملين أساسيين: **الأول** خاص بأوضاعها الاقتصادية المرتبطة فى أغلب الأوقات بشخص واحد يمكن أن تحدد ظروفه الاقتصادية مصير الصحيفة. **والثانى** يتعلق بالوضع والتوجه السياسى للصحيفة الذى يمكن أن يؤثر بشكل واضح فى فكرة بقائها، وهو ما كان يصفه **إبراهيم عيسى** بأن كل عدد من جريدة «الدستور» كان «**يمثل صلاة مودع**» نظرًا إلى إمكانية مصادرة الجريدة أو وقف ترخيصها فى أى وقت نتيجة توجهه السياسى المعارض[٣٨٦]. ونتيجة لتلك النظرة، فإن اهتمام الصُحف الخاصَّة بفكرة الهيكلة والنظم الإدارى تتراجع فى معظم الأوقات.

---

[386] إبراهيم عيسى: مقابلة خاصة.

ثالثًا: السياق المجتمعى:

تظهر الدراسة تأثر العمل بأقسام الإخراج فى صُحف العينة بالسياق المجتمعى المصرى فى عدة أوجه يلخصها المؤلف فى الآتى:

٤٤) ظهر تأثير السياق المجتمعى فى تشكيل فرق وأقسام الإخراج بصُحف العينة من خلال عدد من العوامل، على رأسها اعتقاد المسؤولين عن أقسام الإخراج نضوب الموهبة فى هذا المجال، والذى أدى إلى اختيار عدد أقل من المُخرِجين فى القسم. كما ظهر التأثير فى هيكلة الفريق من خلال اختيار مُخرِجين يصغرون المشرف الفنى سنًا، وإمكانية التأثير فى اختيار من ينوب عن المشرف الفنى إذا تم الاختيار وفق معايير الموهبة والقدرات الشخصية، وإذا ما تم تجاهل معايير السن والخبرة بمعناها التقليدى. ويمتد تأثير السياق المجتمعى من خلال الإعلاء من القيم الأخلاقية فى أثناء تكوين فريق العمل وتفضيلها عن الموهبة والقدرات المهنية فى معظم صُحف العينة. كما أظهرت الدراسة غياب الرؤية الجماعية فى أثناء اختيار المُخرِجين والاهتمام فقط بالسمات الفردية لهم، وقيام المشرفين الفنيين بتصميم «الماكيت» الأساسى لصحفهم دون مشاركة من أحد المُخرِجين العاملين معهم فى القسم. كذلك يظهر التأثير المجتمعى من خلال الانتشار الأنثوى فى أقسام الإخراج، فعلى الرغم من تزايد نسبة الإناث فإن ذلك لا يزال مرتبطًا بسماتهن فى الانضباط والتعلم والطواعية، وليس مرتبطًا فى معظم الأوقات بقدراتهن الإبداعية فى التذوق والإنتاج.

٤٥) يمتد تأثير المجتمع فى الإبداع فى الإخراج من خلال تزايد دور هذا السياق فى إمداد المُخرِجين بالأفكار الإبداعية من خلال ملاحظة سمات المجتمع البصرية وترجمتها على صفحات الجريدة، والتى ظهر تأثيرها

فى التصميم الهندسى لأسماء معظم صُحف العينة، وسيادة تفضيلات لونية على صفحاتها. بالإضافة إلى ذلك وكجزء من ثقافة المجتمع بجودة المُنتَج الأجنبى، نجد أن هناك كثيرًا من الحالات التى يتأثر فيها العمل الإخراجى بتلك النظرة من خلال التوجه إلى الإصدارات الأجنبية، سواء فى مرحلة «الماكيت» الأساسى، أو فى إطار العمل اليومى. وقد ساد هذا الاعتقاد كل صُحف العينة بنسب متفاوتة. ويمتد التأثير إلى اتجاه الصُحف إلى محاكاة العالم التكنولوجى بصريًا، تماشيًا مع الطفرة فى استخدام التكنولوجيا فى المجتمع المصرى. ويتم ذلك من خلال بعض الاستخدامات الثابتة لأشكال وتكوينات بصرية خاصَّة بالإنترنت، أو من خلال تبنى أفكار فى تصميم كثير من الموضوعات المرتبطة بالتكنولوجيا أو غير المرتبطة مستمدة من ذلك العالم التكنولوجى.

٤٦) يمارس المجتمع الصحفى الكثير من أوجه التأثير فى الأداء الإبداعى لأقسام الإخراج بصُحف العينة، تبدأ بالتأثير الناتج عن التنوع فى الصُحف الصادرة فى السوق الصحفية كمًّا وكيفًا وما يحتاج إليه ذلك من مجهود لخلق سمات بصرية مختلفة للصحيفة. كما أن عوامل التوزيع وطبيعة الجمهور الذى تتوجه إليه الصحيفة يمثل خطوطًا إرشادية هامّة للمُخرِج إذا ما أراد تقديم أفكار إبداعية فى أىٍّ من الصفحات. ويستمر تأثير المجتمع الصحفى من خلال تمركز عملية الطباعة فى مطابع المؤسسات القومية مِمَّا يؤدى إلى ظاهرة «طوابير الصُحف» التى تخلق المزيد من ضغط الوقت على المُخرِج الصحفى، وقد تأثرت معظم صُحف العينة سلبيًا بتلك السمة واستطاعت جريدة «التحرير» وقتها أن تتفادى ذلك من خلال التوجه إلى مطابع «أخبار اليوم» التى تتسم بقلة الإصدارات التجارية فيها. بالإضافة إلى ذلك فهناك الكثير من موروثات

العمل الصحفى فى تصميم بيئة العمل وتصورات المُخرِجين عن طبيعة عملهم قد أثرت بشكل أو بآخر فى المُنتَج النهائى فى كل صُحف العينة.

٤٧) لم تكن صُحف العينة بعيدةً عن الظروف الاقتصادية للمجتمع والتى أثرت فيها على مستوى المؤسسة والأفراد، وذلك من خلال التأثير فى قدرة المؤسسة على شراء واقتناء التكنولوجيا الحديثة وبرامج النشر المتقدمة التى تدعم الإبداع لدى المُخرِجين، والرغبة المستمرة للمؤسسات فى تخفيض الإنفاق. ويمتد التأثير إلى الأفراد من خلال ضعف الرواتب الذى أدى إلى قيام المُخرِج بالعمل فى أكثر من مكان، مِمَّا قد يؤثر عليه بالسلب بدنيًا وفكريًا.

٤٨) تمارس ظروف المجتمع فى التلقى تأثيرات فى العمل الإخراجى من خلال قدرة المجتمع على تقبل الأفكار الجديدة، والذوق العام لأفراده. وقد وضح هذا التأثير بشدة فى كل صُحف العينة.

رابعًا: السياق الإبداعى فى صُحف العينة:

٤٩) أظهرت الدراسة أن جريدة «نهضة مصر» تمتعت بالعديد من سمات السياق الشخصى الإبداعى ووصلت نسبته إلى ٨١,٧%، تلتها جريدة «اليوم السابع» بنسبة ٨٠%، ثم بنسبة متساوية جاء السياق الإبداعى بجريدتى «المصرى اليوم» و«الشروق الجديد» بـ٧٦%، وأخيرًا جاءت النسبة فى جريدة «التحرير» ٦٦,١%.

٥٠) كما أظهرت الدراسة أن «المصرى اليوم» نجحت فى تحقيق الكثير من سمات السياق المهنى الإبداعى وبلغت نسبته ٨٠,٩%، تلتها صحيفة «اليوم السابع» بنسبة ٧٩,٤%، ثم جريدة «التحرير» بنسبة ٧٤,٣%، ثم

جريدة «الشروق الجديد» بنسبة ٧٢,٨%، ثم جريدة «نهضـــة مصـــر» بنسبة ٦٤,٩%.

٥١) وفى السياق المجتمعى كانت جريدة «المصرى اليوم» أكثر اســتفادة من سمات المجتمع بنسبة ٦٦,٦%، تلتها جريــدة «التحريــر» بنســبة ٥٥,٥%، ثم «الشروق الجديد» بنسبة ٣٣,٣%، ثم «اليوم السابع» بنسبة ٢٢,٢%، ثم «نهضة مصر» بنسبة ١١,١%.

٥٢) إجمالا لما سبق فإن «المصرى اليوم» نجحت فى خلق سياق عمــل إبداعى لقسم الإخراج بعدما وصلت نسبته إلى ٧٤,٥%، تلتهــا جريــدة «التحرير» بنسبة ٦٥,٣%، ثم جريدة «الشروق الجديد» بنسبة ٦٠,٧%، ثم جريدة «اليوم السابع» بنسبة ٦٠,٥%، وأخيرًا جريدة «نهضة مصر» بنسبة ٥٢,٤%.

الخاتمة

إذا كانت درجةُ الإبداع فى إخراج الصُحف الخاصَّة تتحـــدد بدرجـــة كبيرة بناءً على السياق الإبداعى الذى يعمل فيه المُخرِج، فإن هـــذا الســـياق يتشكل وفقًا لثقافة المؤسسة الصحفية (Organization Culture) تجاه دور الإخراج فى حياة الصحيفة، وبالتالى ترك مساحة أرحب للإبداع فيهـــا مـــن عدمه. ويؤكد ذلك أن الإبداع الصحفى هو إبداع مؤسســـى فـــى الأســـاس، فالمؤسسة الصحفية هى صاحبة القدرة والقرار على استقدام المشرفين الفنيين والمُخرِجين الذين يتمتعون بسياق شخصى يميل إلى الإبداع، سواء من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال السيرة الذاتية للمُخرِج ودرجة إبداعه فـــى أعماله السابقة. كما يمكن للمؤسسة أيضًا أن تتحكم فى درجة السياق المهنـــى بما يجعله عاملا إيجابيًا ودافعًا نحو الإبداع، أو معوِّقًا تجاه كل ما هو جديد. وبالطريقة نفسها يمكنها تبَنى ثقافة مؤسسية للتغلب على ســـلبيات المجتمـــع، والاستفادة من ملامحه الإيجابية التى تدفع بالعملية الإبداعية إلى الأمام.

هذه الثقافة المؤسسية تتشكل وفق ثلاثة عوامل أساسية هى:

- **إمكانيات المؤسسة:** فقد يكون لدى القائمين على إدارة المؤسسة ثقافةٌ إيجابيةٌ تجاه الإبداع وتقف إمكانياتها الاقتصادية حـــائلا دون ذلـــك، خصوصًا أن إصدار صحيفة يومية يعد مشروعًا مُكلفًا جدًا، كمـــا أن فرص نجاحه كمشروع خاص غير مضمونة فى سوق صحفية تُبنَى كل ملامحها علـــى الخبـــرات الشخصـــية للصـــحفيين وأصـــحاب المشروعات الصحفية.

- **شخصية رئيس التحرير:** يمكن لرئيس التحريـــر أن يكـــون عـــاملا إيجابيًا مهمًا فى تشكيل ثقافة المؤسسة تجاه الإبداع بما يملكه شخصيًا من نظرة إيجابية إلى الإخراج وأهمية دوره فـــى نجـــاح الجريـــدة، وقدرته على إقناع الإدارة بذلك، خصوصًا أنه جرى العرف على أنه الأقرب إلى القائمين على إدارة الجريدة من أى شخص آخر.

- **شخصية المشرف الفنى:** وتتحدد مسؤوليته ودوره فى تشكيل ثقافـــة المؤسسة فى ثلاثة اتجاهات: الأول هو نجاحه فى نشر ثقافة الإبداع داخل قسم الإخراج –وهو النواة الحقيقية والأولى للإبداع– والثـــانى هو نجاحه فى إقناع إدارة التحرير بتلك الثقافة حتى يصـــبح العمـــلُ تكامليًا لا تنافسيًا، والثالث هو إقناع إدارة الجريـــدة بأهميـــة الثقافـــة الإبداعية، لأنها المسؤولة عن توفير أدوات إنتـــاج وتوصـــيل هـــذا الإبداع.

ويرصد المؤلف فى النقاط التالية ملامحَ ثقافة الصُحف الخاصَّـــة تجـــاه الإخراج والإبداع فيه، تشمل بعض الجوانب الإيجابية والسلبية على النحـــو التالى:

السمات الإيجابية:

١) **الاهتمام بالمشرف الفنى:** فقد أصبح من القرارات الهامّة للصُـــحف الخاصَّة اسم المشرف الفنى الذى سيتولى الإدارة الفنية للجريـــدة، أو على الأقل سيضع التصميم الأساسى لها. وفى هذه الإطار دائمًا مـــا

يقع الاختيار على ذوى الخبرة بالصحافة الخاصَّة، ومن لديهم قدرات فنية وإبداعية عالية ظهرت فى إبداعاتهم السابقة.

٢) **الاعتماد على شباب الصحفيين:** فقد عمدت الصُحف الخاصَّة منذ صدورها إلى الاعتماد على شباب الصحفيين، وذلك لسبب رئيسى يتعلق بالإمكانيات المادية لتلك الصُحف ورغبتها فى ترشيد الإنفاق. وظل هذا التوجه موجودًا حتى بعدما حظيت الصُحف الخاصَّة بالاستقرار الاقتصادى، بل إنها توسعت فى إسناد المهامّ القيادية بالجريدة إلى صغار وشباب الصحفيين. والتفسير الأكثر منطقية فى ذلك هو رغبتها فى الاستفادة من هؤلاء الشباب فى خلق حالة إبداعية مختلفة.

٣) **الاعتماد على دارسى الإخراج:** ويرتبط هذا التوجه بالقدرة على الاختيار، انطلاقًا من أن الصحيفة الخاصَّة فى النهاية ما هى إلا مشروعٌ خاصٌّ لديه الحرية فى اختيار من يراه مناسبًا لتحقيق أهدافه. وقد يرتبط ذلك بأن النسبة الكبرى من المسؤولين عن الصُحف تحريرًا وإخراجًا من خريجى كليات الإعلام -**إعلام القاهرة على وجه التحديد**- وهم أميل إلى اختيار دارسى الصحافة لأسباب تتعلق بجدوى التكوين النظرى لهم.

٤) **تبنى التكنولوجيا الحديثة:** فالصُحف الخاصَّة تولى اهتمامًا واضحًا بوجود تكنولوجيا حديثة بأقسام الإخراج، ويشمل ذلك الأجهزة، وبرامج النشر، والاشتراكات فى وكالات الصور، والاهتمام بتكوين أقسام تصوير خاصَّة بها. وعادة ما تبدأ الصُحف وهى تتبنى التكنولوجيا الأحدث، ويمكن أن تقوم بتحديث جزئى بعد فترة من الصدور فى ظل التطور السريع فى تكنولوجيا النشر.

٥) **الإعلاء من دور الإخراج بالجريدة:** فقد تحول الإخراجُ من عمل مُكمِل لعمل التحرير إلى شريك فى صنع النجاح للجريدة، وقد يصل دوره فى ذلك إلى ٥٠%. وفى ذلك الإطار نجد العديد من رؤساء تحرير الصُحف الخاصَّة يطلقون على المشرف الفنى مسمى «مدير التحرير الفنى» أو «رئيس التحرير الفنى» كونه شريكًا أساسيًا، ليس فقط فى صناعة الشكل بل صُنع المضمون أيضًا.

٦) **تنمية الثقافة البصرية داخل إدارة التحرير:** فالاهتمام بالمُنتَجات البصرية لم يعد مقصورًا على المشرف الفنى والمُخرِجين، بل ظهر هذا الاهتمام لدى رؤساء التحرير من خلال متابعة الإصدارات الأجنبية من خلال نسخة «PDF» على مواقعها الإليكترونية، والاشتراك فى المواقع والمراكز المهتمة بالإبداع فى الإخراج، بالإضافة إلى متابعة التقارير العالمية حول الجديد فى الصحافة شكلا ومضمونًا. وإذا كان هذا الاهتمام موجودًا لدى رؤساء التحرير فإن فرص انتقاله إلى باقى أفراد إدارة التحرير كبيرة.

٧) **الاتجاه إلى الأفكار الأجنبية:** تسعى الصُحف الخاصَّة –فى أثناء سعيها لتقديم الجديد– إلى الاستعانة بالإصدارات الأجنبية، إيمانًا بأنها تملك من إمكانيات وسياق تفكير وعمل يؤهلها لتقديم أشكال إبداعية، وبالتالى فإنه يمكن الاستفادة من بعض ما تقدمه بما يتناسب مع خصوصية لغة الإصدار وسياسة الجريدة. وتتجه الصُحف الخاصَّة إلى ذلك، سواء فى مرحلة «الماكيت» الأساسى أو من خلال مجريات العمل اليومى.

٨) **الاهتمام بالأفكار الجديدة:** فى ظل المنافسة القوية التى تصدر فيها الصُحف الخاصَّة ترسخ لديها إيمان قوى بأنه لا سبيل للنجاح سوى

تقديم الجديد فى المضمون والشكل أيضًا. وبالتالى فالفرصة متاحة بشكل كبير أمام أقسام الإخراج لتقديم أفكار جديدة، سواء فى الصفحات الداخلية أو فى الصفحة الأولى.

٩) **الاقتراب من ثقافة الإنترنت:** لأسباب تتعلق برغبة الصُحف الخاصَّة فى اجتذاب شريحة قراء الشباب، فقد اتجهت إلى استخدام بعض السمات البصرية لمواقع الإنترنت والتليفزيون أيضًا كجزء من الشخصية الإخراجية للصحيفة أحيانًا، أو كطريقة لتصميم موضوعات أخرى متعلقة أو غير متعلقة بالثقافة التكنولوجية أحيانًا أخرى.

١٠) **تسخير المادَّة للشكل:** فالصُحف الخاصَّة تتبنى اتجاهًا لبذل مجهود أكبر لتسخير المادَّة لصالح الشكل. ويشمل ذلك: التنازل عن جزء من المادَّة، أو إضافة عناصر أخرى إلى الموضوع –كالعناوين والاقتباسات والصور والمعلومات الإحصائية– أو تجميع عناصر أخرى بشكل معين، بناء على طلب المُخرِج. كما يمكن تجهيز المادَّة كلية بما يتناسب مع «الماكيت» المرسوم مسبقًا مثل تقسيم الموضوع، أو الالتزام بعدد كلمات محدد.

١١) **تكوين أقسام إخراج خاصَّة:** رغبة منها فى تكوين فريق عمل خاص بها تتبنى الصُحف الخاصَّة اتجاهًا للتعاقد مع مُخرِجيها وتعيينهم، خصوصًا أن النسبة الكبرى منهم من حديثى التخرج.

١٢) **اللا ذكورية:** فعلى الرغم من أن نسبة الذكور إلى الإناث فى أقسام الإخراج لا تزال الغلبةُ فيها للذكور، فإن هناك اتجاهًا فى الصُحف الخاصَّة إلى عدم التفرقة بين النوعين، انطلاقًا من أن ما يحكم الاختيار هو الموهبة والقدرات الفنية. بل إن البعض يُفضل

عمل الإناث أكثر من الذكور، ووصل الأمر إلى إمكانية تولى الإناث مسؤولية الإشراف الفنى لصحيفة ما.

١٣) **المرونة فى تطبيق اللائحة:** إذا كانت الصُحف الخاصَّة تسعى إلى تطبيق لائحة عمل يكون من أولوياتها ضبط مواعيد الحضور والانصراف، وتحديد طرق العقاب والمكافأة، فإن هذه اللائحة عادة ما تكون أكثر مرونة مع أفراد قسم الإخراج. حيث يمكن إعفاؤهم تمامًا من التوقيع فى كشوف الحضور والانصراف، أو تطبيق طرق فنية للعقاب وعدم محاسبتهم إداريًا. ويعتمد ذلك فى الأساس على قدرة المشرف الفنى على ضبط سير العمل بالقسم، والصلاحيات المفوضة إليه فى ذلك.

١٤) **التقدير المعنوى:** تتميز الصُحف الخاصَّة بتقدير أقسام الإخراج معنويًا أكثر منه ماديًا. يبدأ هذا التقدير بنشر اسم المشرف الفنى وبعض المُخرِجين فى ترويسة الجريدة، وهو أمر غير موجود فى كثير من الصُحف القومية والحزبية. وعادة ما يكون اسم المشرف الفنى متقدمًا، فإما أن يكون تاليًا لرئيس التحرير، وإما لمديرى التحرير، وإما لنوّاب رئيس التحرير.

١٥) **الاهتمام بالأقسام التنفيذية:** فالصُحف الخاصَّة تولى اهتمامًا كبيرًا بتكوين فريق تجهيزات فنية على مستوى عالٍ، وعادة ما يتم الاعتماد على الخبرات الجاهزة فى ذلك الأمر. وتتسم هذه الأقسام بارتفاع نسبة الشباب فيها، غير أنه ليس هناك اتجاه واضح نحو تفرغ العاملين بتلك الأقسام للعمل بالجريدة.

السمات السلبية:

١٦) **ضبابية الاختصاصات:** تسود الصُحف الخاصَّة فى أغلب الأوقات الطرق المتعارف عليها فى تحديد اختصاصات أقسام الإخراج، دون وجود لائحة تحدد ذلك. وإذا كان هناك الكثير من الاختصاصات الواضحة لكل من إدارة التحرير وإدارة الإخراج، فإن المشكلة تظهر فى المناطق الرمادية (متى يحق للمحرر التدخل فى الشكل؟ ومتى يحق للمُخرِج التدخل فى المضمون؟).

١٧) **عدم وجود هيكلة:** تعانى أقسام الإخراج بالصُحف الخاصَّة عدم وجود هيكلة إدارية، أو وجود هيكلة شكلية، على أن تظل جميع الصلاحيات والقرارات فى أيدى المشرف الفنى.

١٨) **بُعد المسافة بين إنتاج الشكل واتخاذ القرار النهائى:** فالوضع السائد فى الصُحف الخاصَّة أن القرار النهائى فى الشكل عادة ما يكون لرئيس التحرير لا المشرف الفنى أو المُخرِج. وهو وضع لا يقتصر على الصُحف الخاصَّة، بل هو السائد فى المجتمع الصحفى، انطلاقًا من مسؤولية رئيس التحرير عن كل ما ينشر فى الجريدة، وبالتالى يحق له اتخاذ القرار النهائى فى المضمون والشكل.

١٩) **التعديل المستمر:** تتميز الصُحف الخاصَّة بتعديلاتها المستمرة على شكل الصفحات، فعلى الرغم من أنها تحاول توسيع العمل فى الفترة الليلية (الصفحات المُبيتة)، فإن التعديلات عادة ما تكون كثيرة عليها فى الفترة الصباحية. ويمكن تفسير ذلك بالمركزية الكبيرة فى اتخاذ القرار التى تبدأ وتنتهى عند رئيس التحرير، بالإضافة إلى الرغبة فى الوصول إلى أحدث الموضوعات.

٢٠) **البداية المتأخرة:** فعادة لا يبدأ العمل فعليًا بكامل طاقته فـــى الصُحف الخاصَّة قبل الساعة الواحدة ظهرًا، وفى ظل رغبة الصُحف فى الوصول مبكرًا إلى المطبعة، يتولد ضغط كبير علـــى المُخـــرِج يمكن أن يؤثر سلبًا فى الإبداع.

٢١) **تدنى الأجور:** لا تزال أجور المُخرِجين فى الصُحف الخاصَّة منخفضةً بالرغم من الارتفاع الملحوظ فيها فى الفترة الأخيرة، لكنها لم تصل إلى الحد الذى يحقق الرضـــا الـــوظيفى للعـــاملين بأقســـام الإخراج فى تلك الصُحف.

٢٢) **عدم تفرغ المُخرِجين:** يرتبط بالنقطة الســـابقة عـــدم تبَنـــى الصُحف سياسة تفرغ المُخرِجين للعمل لديها؛ ولـــذلك فـــإن النســـبة الكبرى من المُخرِجين لديها يرتبطون بعمل مع صحيفة أخـــرى أيًـــا كان نمط ملكيتها، بل إن البعض يعتبر عمله بالصحيفة الخاصَّة عملا إضافيًا لأنه يرتبط بعقد عمل فى إحـــدى المؤسســـات القوميـــة. ولا يقتصر ذلك الوضع على المُخرِجين، بل يمكن أن يمتد إلى المشرف الفنى ذاته.

٢٣) **الأداء الفردى:** وهو أمر لا تختص به الصُـــحف الخاصَّـــة، وإنما هو سمة مجتمعية تنسحب إلى معظم أفـــراده، وتـــتم ترجمتـــه بالفردية فى تصميم «الماكيت» الأساسى، أو الحصول على الأفكـــار مع تراجع المناقشات مع الزملاء كمصدر لذلك.

٢٤) **عدم الاهتمام بتطوير قدرات المُخرِجين:** فليست هناك خطـــة أو لائحة لدى الصُحف الخاصَّة لتطوير قدرات مُخرِجيها من خـــلال الدورات التدريبية، أو حضور المؤتمرات المَحَلِّيّـــة أو العالميـــة، أو غيرها من الوسائل.

٢٥) **ذاتية التقييم:** لا يزال تقييم عمل أقسام الإخراج بالصُحف الخاصَّة يتم بشكل فردى وذاتى من قبل المشرف الفنى مع تراجع واضح للوسائل العلمية. وقد يرجع ذلك فى جزء كبير منه إلى قلة المراكز المهتمة بهذا الشأن، بالإضافة إلى الاعتقاد الدائم بعدم مهنية القائمين عليه، الذين يتميز معظمهم بالطبيعة الأكاديمية.

المراجع

أولا:الدراسات العربية:

أ-الدراسات غير المنشورة:

١) **أحمد محمود:** تصميم الصفحات المتخصصة بالصحف المصرية اليومية، دراسة تطبيقية على صحف «الأهرام» و«الأخبار» و«الجمهورية» فى الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٨٨، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٩٢.

٢) **إيمان محمد سيد:** العملية الإبداعية فى إخراج المجلات المصرية، دراسة تحليلية وميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٧.

٣) **حسام إلهامى:** أثر العوامل المهنية والاجتماعية فى الإنتاج الإبداعى للنص الصحفى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.

٤) **خلود محمد أمين:** قواعد التصميم الجيد فى المنتجات الخاصَّة بالمسنين مع التطبيق على منتجات الحياة اليومية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، ٢٠٠٧.

٥) **دعاء على محمود:** دور التربية الجمالية فى تحقيق النمو الشامل لطفل الروضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

٦) **رحاب محمود عبد العظيم:** تصميم الإحساس، المفهوم، الجوانب، والتطبيق، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، ٢٠١٠.

٧) **رفعت محمد البدرى:** محددات الشخصية الإخراجية للملاحق التحريرية فى الصحف المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كليــة الإعــلام، جامعــة القاهرة، ٢٠٠٣.

٨) **سلوى أحمد أبو العلا:** دور الحاسب الآلى فــى الإبــداع الإخراجــى فــى الصحف المصرية، دراسة ميدانية وتحليلية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٤.

٩) **سلوى أحمد عبد الله:** إسهامات الأسرة فى تربية الإبداع لدى أطفالها مــن منظور التربية الإسلامية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كليــة التربيــة، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٩.

١٠) **سماح عبد الرازق الشهاوى:** علاقة التفاعلية باستخدام الشباب للمواقع الموجهة لهم على الإنترنت، دراسة ميدانية على الجمهور والقائم بالإتصال، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.

١١) **سماح محمد المحمدى:** أثر اندماج قراء الصحف فى السياق التحريرى على التعرض للإعلان الصحفى، دراسة شبه تجريبية فى إطار نظريــة تمثيــل المعلومات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعــة القــاهرة، ٢٠١٠.

١٢) **سهير عثمان عبد الحلــيم:** العوامل المؤثرة على قارئية الصحافة المطبوعة فى مصر، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشــورة، كليــة الإعــلام، جامعة القاهرة، ٢٠١٠.

١٣) **فتحى حسين عامر:** أخلاقيات نشر الجريمة فى الصحف المصرية، رســالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، قســم الدراســات الإعلامية، القاهرة، ٢٠٠٥.

١٤) **محرز حسين غالى:** العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية فــى الصحف المصرية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعــلام، جامعــة القاهرة، ٢٠٠٣.

١٥) **محمد محمود عبد الفتاح:** الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة، دراسة تقويمية للفن الصحفى والأداء المهنى، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

١٦) **محمود معروف:** تأثيرات التقنيات الصحفية الحديثة على تطوير الإخراج الصحفى لبعض إصدارات المؤسسات الصحفية المصرية، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.

١٧) **مدحت أحمد فتح الله:** إدراك طلاب الدراسات العليا لصلة الأستاذية الراعية وعلاقته ببعض المتغيرات فى ضوء المذهب الإنسانى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٥.

١٨) **منار فتحى:** أثر المنافسة فى تطوير إخراج المجلات النسائية المصرية، دراسة على القائم بالاتصال وتكنولوجيا الطباعة فى مجلتى «حواء» و«نصف الدنيا» فى الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٦، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

١٩) **نرمين الأزرق:** التشريعات الخاصَّة بملكية الصحف فى مصر، دراسة مستقبلية خلال العقدين القادمين، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

٢٠) **نرمين فوزى حسن:** السياق الإبداعى فى إخراج الصحف الجامعية المصرية، دراسة تطبيقية على صحف الجامعات الحكومية والخاصَّة، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الآداب، ٢٠٠٩.

٢١) **نرمين كامل محمد الجداوى:** الاستفادة من فلسفة الإثنوجرافى فى إبداع أفكار لمنتجات جديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان،٢٠٠٧.

٢٢) **نورة عبد الوهاب جبريل:** محددات الشخصية الإخراجية للصحف الخاصَّة الأسبوعية فى مصر، دراسة مسحية، كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.

٢٣) **هشام محمد عبد الغفار**: دور رئيس التحرير فى توجيه السياسة التحريرية فى الصحف القومية، دراسة تحليلية ميدانية مقارنة بين صحيفتى «الأهرام» و«الأخبار» عام ١٩٩٢، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٥.

٢٤) **ولاء محمد الشملول**: العوامل المؤثرة على إخراج الصفحة الأولى فى الصحف المصرية القومية والحزبية والخاصَّة، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

٢٥) **ياسر أبو المكارم**: إخراج غلاف المجلات الأسبوعية المصرية، دراسة تطبيقية مقارنة خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٣، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

ب- البحوث المنشورة فى دوريات علمية:

١) **سعيد الغريب**: أثر العوامل الديموجرافية فى التفضيلات الإخراجية للقراء، دراسة مسحية على قراء الصحف المستقلة، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، العدد الرابع، أكتوبر- ديسمبر، ٢٠٠٠.

٢) **سها فاضل**: دور الناشر فى توجيه السياسة التحريرية بالصحف الخاصَّة، دراسة تطبيقية على صحيفتى «النبأ الوطنى» و«الأسبوع»، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، العدد ٢٦، أكتوبر ١٩٩٩.

٣) **محمود خليل وهشام عطية**: مستقبل النظام الصحفى المصرى، دراسة لعناصر وآليات تطور الصحافة المصرية (١٩٨٢- ٢٠٠٠) وسيناريوهات التطور المستقبلى (٢٠٠٠ - ٢٠٢٠)، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام، المجلد الثانى، العدد الثالث، يوليو - سبتمبر ٢٠٠١.

ج- دراسات منشورة فى مؤتمر ات علمية:

١) **آمال سعد المتولى**: أخلاقيات الخبر فى الصحافة المصرية، دراسة تحليلية على ظاهرة الخبر المُجهَل فى الصحف الخاصَّة والحزبية، المؤتمر العلمى

السنوى التاسع، أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق، كليـــة الإعـــلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠٠٣.
٢) **أميرة العباسى:** رؤية الصحفيين فى الصحف الخاصَّة لأخلاقيات الممارسة المهنية، المؤتمر العلمى السنوى التاسع، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠٠٣.
٣) **رباب رأفت الجمال:** دور الصحف المستقلة فى تشكيل اتجاهـــات الشـــباب الجامعى نحو قضايا الفساد، المؤتمر العلمى الســـنوى التاســـع، أخلاقيـــات الإعلام بين النظرية والتطبيق، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠٠٣.
٤) **محمد منصور هيبة:** أثر نمط ملكية الصحف المصرية على أجندة القضـــايا التى تتناولها، دراسة تحليلية، المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر، مستقبل وسائل الإعلام العربية، الجزء الثانى، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

د- الكتب:

١) **أحمد زايد:** المصرى المعاصر، مقاربة نظرية وإمبريقيـــة لـــبعض أبعـــاد الشخصية القومية المصرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

٢) **أحمد عبـــادة:** الحلول الابتكارية للمشكلات، النظريـــة والتطبيـــق، سلســـلة سيكولوجية الابتكار، دار الحكمة للنشر والتوزيع، البحرين، ١٩٩٢.
٣) **أحمد عكاشة:** آفاق فى الإبداع الفنى، رؤية نفسية، دار الشـــروق، الطبعـــة الأولى، القاهرة، ٢٠٠١.
٤) **أحمد على الهمدانى:** قراءة فى الإبداع وأشياء أخرى، اليمن، مركز عبادى للدراسات والنشر، ٢٠٠٦.
٥) **إسماعيل شوقى:** التصميم.. عناصره وأسسه فى الفن التشكيلى، دار زهراء الشرق، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠١.
٦) **أشرف صالح:** الإبداع فى الإخراج الصحفى، د.ن، القاهرة، ١٩٩١.

٧) **ألكسندر روشكا:** الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٤٤، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٨٩.

٨) **بيتر كوك:** إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامرى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.

٩) **بيير بورديو:** قواعد الفن، ترجمة إبراهيم فتحى، دار الفكر للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٩٨.

١٠) **جان برتيملى:** بحث فى علم الجمال، ترجمة أنور عبد العزيز ونظمى لوقا، دار نهضة مصر، القاهرة، ١٩٧٠.

١١) **حسام فاضل حشيش:** موسوعة تشريعات الصحافة، مركز هشام مبارك للقانون، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.

١٢) **حسن أحمد عيسى:** الإبداع فى الفن والعلم، عالم المعرفة، العدد ٢٤، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٧.

١٣) **حسن أحمد عيسى:** سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المركز الثقافى فى الشرق الأوسط، مكتبة الإسراء، ١٩٩٣.

١٤) **حسن عماد مكاوى وليلى حسين السيد:** الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثامنة، القاهرة، ٢٠٠٩.

١٥) **حسين جمعة:** قضايا الإبداع الفنى، منشورات دار الآداب، بيروت، ١٩٨٣.

١٦) **حسين عبد الحميد:** التربية والمجتمع، دراسة فى علم اجتماع التربية، المكتب العربى الحديث، ٢٠٠٢.

١٧) **دين كيث سايمنين:** العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد اللطيف، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٧٦، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٣.

١٨) **رمضان محمد القذافى:** رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠.

١٩) **روللو ماى:** شجاعة الإبداع، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٢.

٢٠) **رياض عصمت:** الإبداع ووسائل الاتصال الحديثة.. الإبداع والثقافة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٢.
٢١) **سمير محمد حسين:** بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.
٢٢) **شاكر عبد الحميد وعبد اللطيف خليفة:** دراسات فى حب الاستطلاع والإبداع والخيال، العلاقة بين حب الاستطلاع والإبداع فى المرحلة الابتدائية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢٣) **شاكر عبد الحميد:** التفضيل الجمالى، دراسة فى سيكولوجية التذوق الفنى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٦٧، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس ٢٠٠١.
٢٤) **صفاء الأعصر:** الإبداع فى حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢٥) **طارق عبد الرؤوف:** الإبداع، مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، دار الكتاب الجامعى، العين، الإمارات، ٢٠٠٥.
٢٦) **عبد الحليم محمود السيد:** الإبداع، سلسلة كتابك (١٥٤)، القاهرة، دار المعارف.
٢٧) **عبد الرحمن سيد سليمان وصفاء غازى أحمد:** المتفوقون عقليًا، خصائصهم، اكتشافهم، تربيتهم، مشكلاتهم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٨) **عبد الستار إبراهيم:** الحكمة الضائعة، الإبداع والاضطراب النفسى، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٨٠، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٢.
٢٩) **عبد العلى الجسمانى:** سيكولوجية الإبداع فى الحياة، الدار العربية للعلوم، لبنان، ١٩٩٥.
٣٠) **عبد الكريم اليافى:** الإبداع فى الفنون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٢.

٣١) **عبد اللطيف خليفة وشعبان جـاب الله:** الشخصـية المصـرية، الملامـح والأبعاد، دراسة سيكولوجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨.

٣٢) **عبد اللطيف خليفة:** الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.

٣٣) **على رأفت:** ثلاثية الإبداع المعمارى، دورات الإبداع الفكـرى، المضـمون والشكل بين العقلانية والوجدانية، مركز أبحاث إنتركونسلت، الجيزة، مصر، ٢٠٠٧.

٣٤) **كارول كرستين:** عظماء فى عصرنا، ترجمة عامر عثمان الصـمادى، دار مجدلاوى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، ١٩٩٣.

٣٥) **كريستين نصار:** مواقف الأسرة العربية من اضـطراب الطفـل، الجـزء الخامس، جروس برس، لبنان، ١٩٩٣.

٣٦) **ماجد موريس إبراهيم:** سيكولوجيا القهر والإبداع، دار الفارابى، بيـروت، لبنان، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

٣٧) **ماجد موريس:** سيكولوجيا القهر والإبداع، دار الفارابى، بيروت، ١٩٩٩.

٣٨) **ماجدة محمود:** علاقة النقد بالإبداع الأدبـى، منشـورات وزارة الثقافـة، سوريا، ١٩٩٧.

٣٩) **مجدى كامل:** عظماء من تحت الصفر، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣.

٤٠) **محرز حسين غالى:** إدارة المؤسسات الصحفية واقتصـادياتها فـى العـالم المعاصر، دار العالم العربى، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

٤١) **محسن محمد عطية:** الفن وعالم الرمز، دار المعارف، القـاهرة، الطبعـة الثانية، ١٩٩٩.

٤٢) **محسن محمد عطية:** تذوق الفـن، الأسـاليب، التقنيـات، المـذاهب، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٠.

٤٣)**محمد الباز:** صحافة الإثارة.. السياسة والـدين والجـنس فـى الصـحافة المصرية، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٠.
٤٤)**محمد عزيز نظمى:** قراءات فى علم الجمال.. الفن بين الـدين والأخـلاق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٦.
٤٥)**محمد محمد بيومى:** سيكولوجيا العلاقات الأسرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
٤٦)**محمد منير حجاب:** المعجم الإعلامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعـة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٤.
٤٧)**محمود علم الدين:** أساسيات الصحافة فى القرن الحـادى والعشـرين، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.
٤٨)**مصرى حنورة:** الإبداع من منظور تكاملى، مكتبـة الأنجلـو المصـرية، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٣.
٤٩)**مصرى عبد الحميد حنورة:** الإبداع وتنميته من منظـور تكـاملى، مكتبـة الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، القاهرة، ٢٠٠٣.
٥٠)**مصطفى سويف:** الأسس النفسية للإبداع الفنى فـى الشـعر خاصَّـة، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الرابعة،١٩٨١.
٥١)**معتز سيد عبد الله وشاكر عبد الحميد وعبد اللطيف خليفة ومحمد محمود عبد العظيم:** آليات الإبداع ومعوقاته فى العلوم الاجتماعية، مطبوعات مركز البحوث والدراسات النفسية، كلية الآداب، جامعـة القـاهرة، دار غريـب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٥٢)**المعجم الوسيط:** الجزء الأول، الطبعة الثانيـة، القـاهرة، دار المعـارف، ١٩٧٢.
٥٣)**نادية عبده عواض وأحمد عبد اللطيف:** سيكولوجيا الإبداع، د.ن، ٢٠٠٠.
٥٤)**نبيل سليمان:** فى الإبداع والنقد، دار الحوار للنشـر والتوزيـع، سـوريا، ١٩٩٦.

٥٥) **وفاء إبراهيم:** الوعى الجمالى عند الطفل، الهيئـــة المصـــرية العامـــة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٧.

هـ- مقالات منشورة:

١) **صلاح عيسى:** ١٠ مؤسسات صحفية قومية فى عين العدو الذى لا يعرفه أحد، «اليوم السابع»، العدد السادس، ١٨ نوفمبر، ٢٠٠٨، ص ١٢.

٢) **محمد أبو زيد:** مصر.. جرائد لها أحزاب وأحزاب لها جرائد، جريدة «الشرق الأوسط»، العدد ٩٩١٧، الأحد ٢٢ يناير ٢٠٠٦، http://www.aawsat.com/details.asp?section=37&article=&issueno=9917.

٣) **مصطفى خالد:** إبراهيم نافع: رئيس تحرير «الأهرام» الأسبق، منافسة الصحافة الخاصَّة أقالت الصحف القومية من عثرتها، جريدة «الشرق الأوسط»، العدد ١١٦٦٤، الخميس ٤ نوفمبر ٢٠١٠، http://www.aawsat.com/details.asp?section=37&article=593760&issueno=11664.

٤) **وائل على:** سعد هجرس: الصحف القومية تعانى خللا تمويليًا ومديوناتها للضرائب تعدت ٤ مليارات جنيه، «المصرى اليوم»، العدد ٨٣٠، الإثنين ١١ سبتمبر ٢٠٠٦، http://www.almasry-alyoum.com/article2.aspx?ArticleID=30048&IssueID=418.

و- تقارير صادرة عن مراكز وهيئات متخصصة:

١) الإبداع فى الصحف، التقرير الدولى لعام ٢٠٠٨، مسح ســنوى تقــوم بــه مجموعة إنوفيشان الدولية للاستشارات الإعلامية لحساب الإتحاد العــالمى للصحف (WAN).

٢) الإبداع فى الصحف، التقرير الدولى لعامى ٢٠٠٩ و٢٠١٠، مسح سنوى تقوم به مجموعة إنوفيشان الدولية للاستشارات الإعلامية لحساب الإتحاد العالمى للصحف (WAN).

ز- المقابلات الخاصَّة:

١) **إبراهيم عيسى:** رئيس تحرير جريدة «التحرير»، مقابلة خاصَّة يوم الإثنين ١٩ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «التحرير».

٢) **حسين جبيل:** المشرف الفنى بجريدة «الشروق الجديد»، مقابلة خاصَّة فى الأول من أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد».

٣) **خالد صلاح:** رئيس تحرير جريدة «اليوم السابع»، مقابلة خاصَّة يوم ١١ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «اليوم السابع».

٤) **د.أحمد محمود:** المشرف الفنى بجريدة «المصرى اليوم»، مقابلة خاصَّة يوم ١١ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «المصرى اليوم».

٥) **عاليا عبد الرؤوف:** المشرف الفنى بجريدة «التحرير»، مقابلة خاصَّة يوم ١٥ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبها بجريدة «التحرير».

٦) **عمرو خفاجى:** رئيس تحرير جريدة «الشروق الجديد»، مقابلة خاصَّة يوم ٧ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الشروق الجديد».

٧) **مجدى الجلاد:** رئيس تحرير جريدة «المصرى اليوم»، مقابلة خاصَّة يوم ٢١ يناير ٢٠١٢ بمقر مكتبه بجريدة «المصرى اليوم».

٨) **محمد الشبة:** رئيس التحرير التنفيذى بجريدة «نهضة مصر»، مقابلة خاصَّة يوم ٧ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «نهضة مصر».

٩) **محمد عبد الرشيد:** المشرف الفنى بجريدة «نهضة مصر»، مقابلة خاصَّة يوم الأربعاء ٣ أغسطس ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «الأهرام المسائى».

١٠) **وائل وهبة:** المشرف الفنى بجريدة «اليوم السابع»، مقابلة خاصَّة يوم ٢١ سبتمبر ٢٠١١ بمقر مكتبه بجريدة «اليوم السابع».

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

الدراسات غير المنشورة:

1) **King John Mark:** visuals communication and newspaper reader satisfaction, PHD, the University of Tennessee, 1995.
2) **-Nancy Ann Cheever:** young people and newspaper: is readership really declining? A25 Year Cohort Analysis, Master, faculty of California ,State University, 1999.

ب- البحوث المنشورة فى دوريات علمية:

1) **A.S. Gibbons & P.F. Merrill & R. Swan & J.O. Campbell & E. Christensen & M. Insalaco & W. Wilcken:** reexamining the implied role of the designer, the Quarterly review of distance education, vol. 9, no. 2, 2008, Pp.127-137.
2) **-Alfonso Montuori**: The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity: Human Relations, Vol.56, No.2, Feb. 2003, Pp. 237-255.
3) **-Alison Morrison and Bill Johnston:** Personal Creativity for Entrepreneurship: Teaching and Learning Strategies: Active Learning in Higher Education, Vol.4, No.2, July 2003; Pp.145- 158.
4) -**Caroline Seymour:** Etidal Osman: Egyptian women's writing and creativity, journal of middle-east women's studies, vol.2, no.1, 2006, Pp.95-121.
5) Cathrine Hass: institutional creativity: the relational zone of proximal development: culture psychology, Vol.7, N0.2, June 2001, Pp. 199-221.
6) -**Charlotte Jirousek:** creativity and the design process, http//char-txa-cornell.edu/language/creative.
7) -**Chi W. Hven:** what the context? An ethno philosophical account, anthropological theory, 2009.
8) -**Christine Charyton & John A. Merrill:** Assessing general creativity and creative engineering design in first year engineering students, journal of engineering education, Vol.98, No.2, April 2009, Pp. 145-156.
9) -**Christophe Mouchiroud:** Social creativity: across- sectional study of 6 to 11 year old children, international journal of behavioral development. Vol.26, No.1, Jan. 2002, Pp. 60-69.
10) -**Christopher S. Walsh:** creativity capital in the literacy classroom, youth as multi model designers, literacy, vol. 41, no. 2, july 2007, Pp.79-85.
11) -**David Lewis:** NGOs, organizational culture, and institutional sustainability, the annals of the American academy of political and social science, Vol. 590, N0.1, Nov. 2003, Pp. 212-226.

12) -**David R. Troutman & Anne C. Fletcher:** context and companionship in children's short- term versus long-term friendship, journal of social and personal relationship, Vol.27, No.8, 2010, Pp. 1060-1074.
13) -**David S. Kirk:** collective efficacy in school too? Comparing influence of school and neighborhood context on arrest, Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Marriott Hotel, Loews Philadelphia Hotel, Philadelphia, PA, Aug 12, 2005.
14) -**Donald J. Running:** Creativity Research in Music Education: A Review (1980_2005): Update: Applications of Research in Music Education, Vol.27, No.1, Pp. 41-48, 2008.
15) -**Ebru Cubukcu & Gozde Eksioglu:** Does analogical reasoning with visual clues affect novice and experienced designs students creativity? Creativity research journal, Vol. 22, No. 3, 2010, Pp. 337- 344.
16) -**Elsayed Bekhit:** Infographics in the united Arab Emirates newspapers ،journalism ،vol.10 (4) ،2009.
17) -**Fabrizio Maimone & Marta Sinclair:** affective climate, organizational creativity, and knowledge, case study of an automotive company, emotion and organizational dynamism, vol.6, 2010, 309-332.
18) -**Faye S. McIntyre, Robert E. Hite, and Mary Kay Rickard:** Individual Characteristics and Creativity in the Marketing Classroom: Exploratory Insights: Journal of Marketing Education, Vol. 25, No.2, Aug.2003, Pp. 143-149.
19) -**G. Thompson & M. Lordan:** a review of creativity principles applied to engineering design: journal of process mechanical engineering, Vol. 213, No.1, Feb.1999, Pp. 17-31.
20) -**Gareme Harper:** creative writing: words as practice-led research, journal of visual arts practice, vol.7, no.2, Nov. 2008, Pp. 161-171.
21) **-Gary Gute & Deanne S. Gute:** the early lives of highly creative persons, the influence of the complex family, creativity research journal, Vol. 20, No 4, 2008,.
22) -**Henri Christians & Kees Venselaar:** creativity in design engineering the role of knowledge: modeling the expert, international journal of technology and design education, Vol.15, No.3, 2005, Pp. 217-236.
23) -**Henri H.C.M. Christians:** creativity as a design criterion, creativity research journal, vol. 14, n0.1, 2002, Pp. 41- 54.
24) -**James Kaufman:** Narrative and Paradigmatic thinking styles in creative writing and journalism students. Journal of Creative Behavior, Vol, 36, No.3, Third Quarter 2002, Pp. 201-220.
25) -**Jason A. Parcover & Richard H. Mccuen:** discovery approach to teaching engineering design journal of professional issues in engineering education and practice, Vol. 121, No.4, 1995,Pp.236-241.
26) -**Jim Chisholm:** the future is in the hands of journalists. British journalism review, vol.21, no.3, 2010.
27) -**Jin Nam Choi, Troy A. Anderson & Anick Vellette:** contextual inhibitors of employee creativity in organizations, the insulating role of

creative ability, group and organization management, Vol.34, No.3, June 2009,330-357.

28) -**Jing Zhou:** a model of paternalistic organization control and group creativity: managing groups and teams, vol.9,Pp. 75-94.
29) -**Joe Frontiera:** leadership and organization culture transformation in professional sport: journal of leadership and organization studies, Vol.17, No.1, Feb.2010 Pp. 71-86.
30) -**Karin Raeymaeckers:** Newspaper editors in search of young readers: content and layout strategies to win new readers , Journalism Studies, Volume 5, Number 2, May 2004 ,pp. 221-232, abstract.
31) -**kees Dorst & Nigel Cross**: creativity in design process: co- evaluation of problem solution, design studies, Vol 22, Issue 5, Sep. 2001, Pp. 425- 437.
32) -**Kerstin Sailer:** creativity as social and spatial process, Facilities, Vol.29, no,1. Pp. 6-18.
33) -**Laird D. Mclean:** organizational culture influence on creativity and innovation, a review of the literature and implication for human resource development: advances in developing human resource,Vol.7, No.2, Pp.226-246.
34) -**Lames de Vries**: newspaper design as cultural change, visual communication, Vol.7, No.1, Feb. 2008, Pp. 5-25.
35) -**Louis Albrechts:** creativity as a drive for change. Sage Publication, Vol.4, No.3, Nov.2005, Pp 247- 269.
36) -**Louis Albrechts:** creativity as drive for change, planning theory, Vol.4, No.3, Nov. 2005, Pp.247-269.
37) -**Mark Deuez:** convergence cultural in the creative industries: understanding the changing nature of media work: Journal of Cultural Studies, Vol.10, No.2, June 2007, Pp. 243-263.
38) -**Mark Deuze:** What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered: journalism, vol.6, No.4, Nov. 2005, Pp.442-464.
39) -**Mark Miller:** The End of mass media: aging and the newspaper industry, the Silver Market Phenomenon, IV, 2008, Pp 443- 451.
40) -**Mehrdad Massoudi:** can scientific writing be creative? Journal of science education and technology, vol.12, no.2, June 2003, Pp. 115-128.
41) **Michaela Driver:** New and Useless: A Psychoanalytic Perspective on Organizational Creativity: Journal of Management Inquiry, Vol. 17, Issue 3, Pp. 187-197, 2008.
42) -**Paul B. Paulus**: Groups, teams, and Creativity: the creative potential of idea generation groups, applied psychology: an international review, Vol.49, No.2, April 2000, Pp. 237-262.
43) -**Paul E. Plesk:** working paper: models for the creative process: http\\www.directed creativity.com\pages\wpmodels.html.

44) -**Peter Berglez:** inside, outside, and beyond media logic: journalistic creativity climate reporting, Media, Culture, and Society, vol. 33, no.3, 2011, Pp 449- 465.
45) -**Peter Schumacher:** Size matters. Comparing the reception of design and visual language of newspapers in tabloid and broadsheet format ، paper presented to the ICA conference ،San Francisco ،May 24-28 2007.
46) -**Renita Coleman & Jan Colbert:** grounding the teaching of design in creativity, journalism and mass communication educator, summer 2001, vol,56, iss.2, pp.4-21.
47) -**Ronald B. Standler:** creativity in science and engineering:
48) http\\www.rbso.com\creat.html,1998.
49) -**Roy Yong & Joo Chua:** creativity as a matter of choice: prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity, journal of creative behavior, vol. 42, No.3, Third Quarter 2008, Pp.164-180.
50) -**Rupert Murdoch:** from town crier to bloggers: how will journalism survive the internet age? Woke shop of the US Federal trade commission, New York, Dec.1. 2009.
51) -**S.V. Tsukasov:** the organization work in editorial office,
52) http://openlibrary.org/works/OL5039433W/The_organization_of_work_in_an_editorial_office
53) -**Susanna B.F. Paletz & Kaiping Peng:** implicit theories of creativity across cultures: novelty and appropriateness in tow product domains, journal of cross-cultural psychology, vol. 39, no. 3, May. 2008, Pp 286-302.
54) -**Sy-chyi Wang & Kyle L. Peck & Jin-Yuan Chern:** difference in time influencing creativity performance between design and management majors, international journal of technology and design education, Vol. 20, No. 1, 2010, Pp.77-93.
55) Teresa Amabile: motivation and creativity, effects of motivational orientation on creative writers, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 48, No.2, Feb 1985, Pp. 393-399.

56) -**Thomas H. Dykes & Paul A. Rodgers & Michael Smyth:** towards a new disciplinary framework of contemporary creative design practice, Vol.5, No.2, June 2009, Pp. 99-116.
57) -**Toby Marshall Egan:** creativity in the context of team diversity: team leader perspectives, advances in developing human resources, Vol.7, No. 2, May 2005, Pp.207- 225.
58) **Victoria D. Bush & Fayew W. Gilbert: the web as amedium:** an exploratory comparison of internet users versus newspaper readers, journal of marketing theory and practice, vol. 10, no.1, winter 2002, Pp.1-10.

59) -**William L. Gardner, Brian J. Reithel, Richard T. Foley, Claudia C. Cogliser, and Fred O. Walumbwa:** attraction to organizational culture profiles: effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism collectivism, management communication quarterly,Vol 22, No 3, Feb. 2009, Pp. 437- 472.
60) -**Wilson Lowery:** explaining variability in newspaper design: an examination of the role of newsroom subgroups, journalism and communication quarterly, Vol. 80, no.2, June 2003, Pp.348- 367.
61) -**Yaolung James Hsieh:** cross- cultural communication east vs west: international marketing: emerging markets, advances in international marketing, vol.21, Pp.283- 307.
62) -**Yuri Martens:** creative workplace, instrumental and symbolic support for creativity, facilities, vol.29, no.1. Pp. 63-79.

ج- دراسات منشورة فى مؤتمر ات علمية:

1) **Hisataka Noguchi**: how do material constraints affect design creativity? 3rd conference on creativity and cognition, United Kingdom, 1999, Http//www.portal.com/citation.cfm7id=317577
2) **Janet Fulton & Phillip Mcintyre:** creativity: a keyword in print journalism, paper presented at International Communication Association (ICA), Chicago, Illinois, 21-25 May 2009.
3) **Ming Cheung**: communicating through the visuals: an experimental study on creativity and advertising design, 59th annual conference of the international communication association, Chicago, USA, 21- 5-2009.
4) **Philip Fulton**: creativity: A key word in print journalism, 59th Annual Conference of the International Communication Association (Chicago, IL 21-25 May, 2009)
5) **Ronda Breit**: towards a theory of journalism as a practice: the annual meeting of the international communication association, TBA, san Francisco, CA, may 2007.
6) **Usher, Nicole, Riley, and Patricia**: organizational culture and capacity for change in public service news organization, the annual meeting of international communication association, Chicago, may 20, 2009.
7) **-Damian Kostiuk**: newsroom culture changes alter our understanding of how news organization learn and react to change, the AEJIMC 2008 conference media management and economic division, Sep 7 2008.

د- الكتب:

1) **Helen Liebeck**: The Oxford large print dictionary, second edition, oxford university press, 1995.
2) **Merriam Websters collegiate dictionary**: eleventh edition, 2003.

الفهرس